

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Zhodnocení systému odměňování a motivace zaměstnanců ve vybrané společnosti

Evaluation of Employee Performance and Motivation System in a Selected Company

Student: Bc. Pavla Brzežková

Vedoucí diplomové práce: Ing. Kateřina Kashi, Ph.D.

Ostrava 2018

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Pavla Brzežková**

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T037 Management

Téma: Zhodnocení systému odměňování a motivace zaměstnanců ve vybrané společnosti
Evaluation of Employee Performance and Motivation System in a Selected Company

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Metodika a metody zpracování
 3. Teoretická východiska odměňování a motivace zaměstnanců
 4. Charakteristika společnosti
 5. Systém odměňování a motivace zaměstnanců ve vybrané společnosti
 6. Návrhy a doporučení
 7. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- HORVÁTHOVÁ, Petra a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Odměňování zaměstnanců v organizacích*. SOET, vol. 17. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-348-3789-5.
- MATHIS, Robert L., John H. JACKSON, Sean VALENTINE a Patricia A. MEGLICH. *Human resource management*. 15th ed. Boston: Cengage Learning, 2017. ISBN 978-1305500709.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Kateřina Kashi, Ph.D.**

Datum zadání: 24.11.2017

Datum odevzdání: 27.04.2018



doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry

prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

Prohlášení

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci vypracovala samostatně a použila jen uvedené zdroje.“

V Ostravě dne 27.4.2018



Bc. Pavla Brzežková

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucí své diplomové práce Ing. Kateřině Kashi, Ph.D. za odborné vedení, rady a cenné připomínky při vypracování mé diplomové práce. Také bych chtěla poděkovat Ing. Gabriele Lyčkové za nalezení času, velkou vstřícnost a poskytnuté informace. Dále mé poděkování patří i zaměstnancům vybrané společnosti za ochotu a čas věnovaný vyplnění dotazníku.

Obsah

1	Úvod.....	5
2	Teoretická východiska odměňování a motivace zaměstnanců.....	6
2.1	Lidské zdroje a jejich řízení.....	6
2.2	Legislativa v odměňování.....	7
2.3	Systém odměňování pracovníků.....	8
2.3.1	Tvorba systému odměňování.....	9
2.4	Strategie odměňování pracovníků	12
2.5	Mzdotvorné faktory	13
2.5.1	Vnitřní.....	14
2.5.2	Vnější.....	15
2.5.3	Determinanty odměňování	15
2.6	Mzdové struktury / tarifní přístupy	16
2.7	Mzdové formy.....	20
2.7.1	Časová mzda.....	20
2.7.2	Úkolová mzda.....	21
2.7.3	Smluvní mzda.....	21
2.7.4	Mzda za znalosti a dovednosti.....	22
2.8	Zásluhové odměňování	22
2.9	Nepeněžní odměňování.....	24
2.10	Zaměstnanecké výhody.....	25
2.10.1	Typy zaměstnaneckých výhod.....	27
2.10.2	Cafeteria systém	29
2.11	Hodnocení práce	30
2.11.1	Metody hodnocení práce	31
2.12	Řízení pracovního výkonu	34
2.13	Motivace lidské činnosti	35

2.13.1	Motivace pracovního jednání	36
2.13.2	Teorie motivace pracovního jednání	37
2.13.3	Manažerská motivační strategie	38
2.13.4	Zabezpečení a spokojenost zaměstnanců	40
2.14	Sociologický výzkum	41
2.14.1	Dotazníkové šetření	41
2.14.2	Druhy otázek dotazníkového výzkumu	43
3	Charakteristika organizace	45
3.1	Společnost XY, s.r.o.	45
3.2	Historie společnosti.....	45
4	Systém odměňování a motivace zaměstnanců ve vybrané organizaci	47
4.1	Systém odměňování	47
4.2	Systém motivace	48
4.3	Systém benefitů.....	49
4.4	Výsledky dotazníkového šetření provedeného v organizaci.....	49
5	Návrhy a doporučení	64
6	Závěr.....	66

1 Úvod

Tato diplomová práce je zaměřena na zhodnocení systému odměňování a motivace zaměstnanců ve vybrané společnosti a v jejích částech obsahuje podrobnější popis tohoto tématu. Činnosti zabývající se odměňováním a motivací jsou pro organizaci skutečně důležité, protože pomocí nich si je schopna zajistit kvalitní, odborné a věrné zaměstnance, kteří budou organizaci přinášet přidanou hodnotu. Organizace by proto neměla podcenit žádné kroky zabývající se tímto tématem, aby si zajistila svou konkurenceschopnost do budoucna, protože především samotní zaměstnanci jsou velkým podkladem k úspěchu. Organizace by se měla zajímat o jejich potřeby, o to čeho si cení a co vyžadují a poskytnout jim odpovídající podmínky k jejich práci.

Cílem této diplomové práce je zhodnotit stávající systém odměňování a motivace jejich zaměstnanců a případně navrhnout jistá zlepšení, která by přispěla k vyšší spokojenosti zaměstnanců

Diplomová práce je rozdělena do čtyř částí. V první část se zabývá teoretickými poznatky oblasti odměňování a motivace zaměstnanců a vychází z odborné literatury zaměřené na toto téma. Druhá, praktická část, obsahuje charakteristiku společnosti, která byla vybrána pro praktické zpracování tématu. V třetí části je zahrnuto podrobné popsání stávajícího systému odměňování a motivace zaměstnanců vybrané společnosti, které obsahuje informace získané během konzultací s jedním z vedoucích pracovníků společnosti. Zároveň je zde zpracováno dotazníkové šetření, spolu s výsledky, které jsou zobrazeny pomocí grafů s popisky. Ve čtvrté části jsou popsány návrhy a zlepšení stávajícího systému odměňování a motivace a zhodnocení současné situace.

2 Teoretická východiska odměňování a motivace zaměstnanců

V následujících podkapitolách bude popsáno a rozvedeno řízení lidských zdrojů, jakožto důležité součásti každé společnosti v návaznosti na odměňování a motivaci zaměstnanců. Spokojení zaměstnanci jsou základem pro dobré fungování každé společnosti a ta bez nich nemůže existovat. Proto je důležité, aby se každá z nich detailně zaměřila na to, co zaměstnancům chybí, jaké jsou jejich požadavky, s čím jsou spokojeni a získané informace využila ke svému prospěchu v návaznosti na udržení stávajících zaměstnanců a získání nových.

2.1 Lidské zdroje a jejich řízení

Lidské zdroje a jejich řízení v podstatě souvisí se vším, co se týká se zaměstnáváním a řízením lidí v organizaci. Strategické řízení lidských zdrojů, řízení lidského kapitálu, řízení znalostí, rozvoj organizace, plánování a zabezpečování lidských zdrojů, řízení pracovního výkonu, odměňování zaměstnanců, jejich vzdělávání a rozvoj, či zaměstnanecké a pracovní vztahy, to vše jsou činnosti, které spolu s lidskými zdroji souvisí.

V rámci lidských zdrojů existuje také určitý mezinárodní rozměr a řízení je zabezpečováno prostřednictvím liniových manažerů, personálního útvaru a personalistů a rovněž i systémem řízení (Armstrong, 2015).

Strategie lidských zdrojů úzce souvisí s vizí organizace, jejím posláním, hodnotami, strategií a cíli.

Vize by měla být v souladu se všemi členy organizace, měla by dávat směr k budoucnosti a tak dávat pracovníkům pocit, že mohou být součástí něčeho, co je větší, než oni sami.

Poslání je přesný popis toho, co organizace dělá, tzn., že by měla popisovat obor činnosti, jedná se totiž o definici toho, proč organizace existuje. Například „Naším posláním je získat loajalitu vlastníků Saturnu a zvětšit naši rodinu rozvíjením a marketingem aut vyráběných v USA, která jsou světovou špičkou svou kvalitou, náklady a nadšením zákazníka, a to díky spojení lidí, technologie a podnikatelských systémů“ (Saturn).

Za **hodnoty** jsou považovány kvality a vlastnosti, které jsou pro organizaci hodnotné. Jedná se o vnitřní hnací motivy zaměstnanců, jak se chovat k sobě navzájem a organizaci, jak organizace hodnotí své zákazníky, dodavatele a vnitřní komunitu. Jako hodnoty jsou považovány např. kvalifikovanost, loajalita vůči organizaci, týmová práce, kvalita, spolupráce, flexibilita apod. Hodnoty každého individuálního zaměstnance spolu s hodnotami ostatních a jejich zkušenostmi vytvářejí organizační kulturu. Hodnoty exekutivy jsou považovány jako nejdůležitější, protože souvisí s pozicemi, které v organizaci zásadně ovlivňují její rozvoj, odpovídají za výběr nových zaměstnanců a řízení interního karierního postupu (Dvořáková, 2012).

Armstrong uvádí (2015, s. 47) „*Praxe řízení lidských zdrojů se již neřídí původní filozofií, pokud se jí někdy řídila. Současné řízení lidských zdrojů je prostě to, co personalisté a linioví manažeři běžně dělají. Jen málo pozornosti se věnuje teoretickým východiskům řízení lidských zdrojů.*“

Za základní cíle ŘLZ je považováno:

- podporovat dosahování strategických cílů organizace v souladu s uplatňováním strategií ŘLZ a v souladu se strategií organizace,
- přispívat k dosažení firemní kultury se zaměřením na dosažení vysokého výkonu,
- zabezpečit organizaci talentované, kvalifikované a oddané zaměstnance,
- navazovat důvěru mezi zaměstnanci a jejich nadřízenými a vytváření pozitivních pracovních vztahů,
- podporovat uplatňování etického přístupu k řízení lidí (Armstrong, 2015).

2.2 Legislativa v odměňování

Zákon upravuje zaměstnanecké pozice, při kterých může být sjednaná mzda již s přihlédnutím k případné práci přesčas, aniž by bylo nutné tuto dobu proplácet s příplatkem nebo ji nahrazovat náhradním volnem. Limit je 150 hodin za kalendářní rok. Zaměstnanci ale mohou být poškozeni tím, že jim zaměstnavatel stanoví mzdu s tvrzením, že je v ní již zahrnutá případná práce přesčas, ovšem ve skutečnosti je mzda poskytovaná bez přihlédnutí k přesčasům.

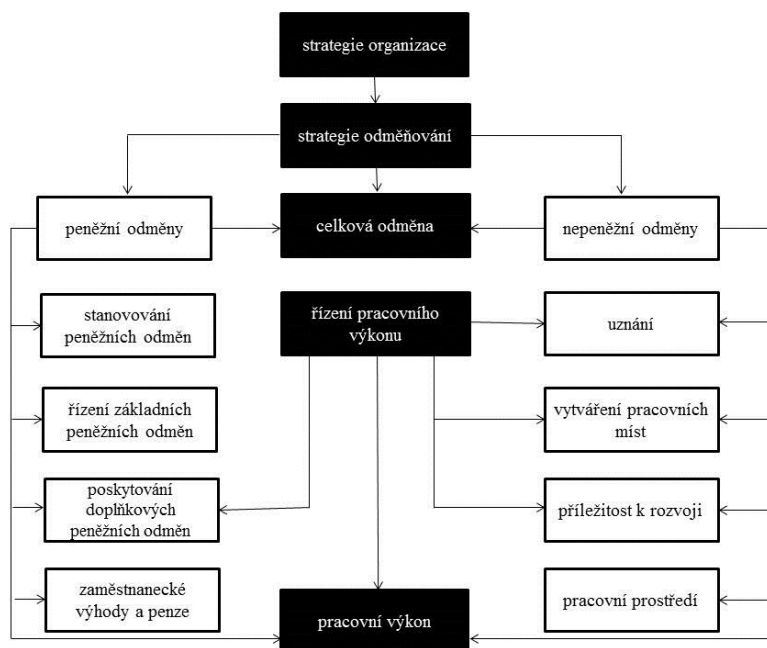
Při odměňování za práci v sobotu a v neděli a za práci v noci podle zákona může dojít k příplatku vyššímu, nebo i nižšímu, než stanovuje zákon, musí to být ale dohodnuto individuálně mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem nebo stanoveno kolektivní smlouvou. Zaměstnanci, kterému přísluší příplatek za vedení, je plat stanoven k zohlednění případné práci přesčas v rozsahu 150 hodin ročně, nesmí to ale zahrnovat práci v noci, v den pracovního klidu nebo v době pohotovosti.

Co se týče zasílání mzdy za práci, zaměstnanec si může svobodně určit, zda bude chtít, aby jeho mzda byla zaslána na bankovní účet, nebo tzv. platební účet (např. stavební spoření), má také možnost určit zasílání na účet jiné osoby (Dvořáková, 2012).

2.3 Systém odměňování pracovníků

Systém odměňování je základem ke stanovení strategie odměňování. Na obrázku níže je viditelné, že systém se skládá ze vzájemně souvisejících procesů a postupů, které se uplatňují s cílem řízení odměňování ve prospěch organizace. Hlavními složkami jsou peněžní a nepeněžní odměny, které spolu vytvářejí celkovou odměnu. Z hlediska nepeněžního odměňování důležitou roli hraje řízení pracovního výkonu v souvislosti výkonu a přínosu zaměstnance (Armstrong, 2015).

Obr. 2.1. Systém odměňování



Zdroj: ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů, s. 422

2.3.1 Tvorba systému odměňování

Odměňování pracovníků patří k nejtěžším a nejdůležitějším nástrojům řízení. Hlavním úkolem odměňování je získat a nadále po delší dobu zajistit kvalifikované pracovníky, kteří budou společnosti přinášet přidanou hodnotu, zvyšovat její produktivitu a výkon. Podstatnou součástí odměňování je také zajištění nákladové konkurenceschopnosti vůči okolí. Mimo jiné se musí zajistit rychlejší růst produktivity než růst mezd zaměstnanců. Společnost také musí zajistit tzv. vnitřní spravedlnost, to znamená, že mzda by měla odpovídat náročnosti pracovních míst, či osobním výsledkům.

V rámci tvorby systému odměňování je využíváno následujících nástrojů:

- **Základní/pevná mzda**

Představuje zaručenou část mzdy zaměstnance. Jedná se buďto o tarifní nebo smluvní výši měsíční odměny a váže se zpravidla na tržní hladinu mezd profesí napříč pracovní sférou nebo na to, jak daná organizace hodnotí požadavky a nároky na pracovní místo.

- **Složka mzdy vázaná na hodnocení osobních schopností zaměstnance**

Jedná se o částku, která je vyplácena jako nadtarifní anebo v rámci osobního ohodnocení, kdy se zakládá na dlouhodobějších pracovních výsledcích, schopnostech a kvalifikaci. Tato složka mzdy může být také odebrána. Výše se stanovuje na základě procentuálního podílu základní mzdy, či pevnou částkou, přičemž společnost zpravidla stanovuje maximální výši, které může zaměstnanec dosáhnout. Cílem je dlouhodobá motivace ke zvyšování pracovního výkonu a kvalifikace.

- **Motivační/výkonová složka**

Tato složka je vyplácena v podobě výkonových odměn, bonusů, provizí, či úkolové mzdy. Je vázaná na individuální výkon zaměstnance, jeho pracovní skupiny nebo podniku. Pohyblivá složka mzdy slouží ke stimulaci zvýšení výkonu a zlepšení individuálního, skupinového a firemního, přičemž podíl k základní mzdě by měl být stanoven tak, aby zaměstnanec měl možnost ovlivnit výsledky práce.

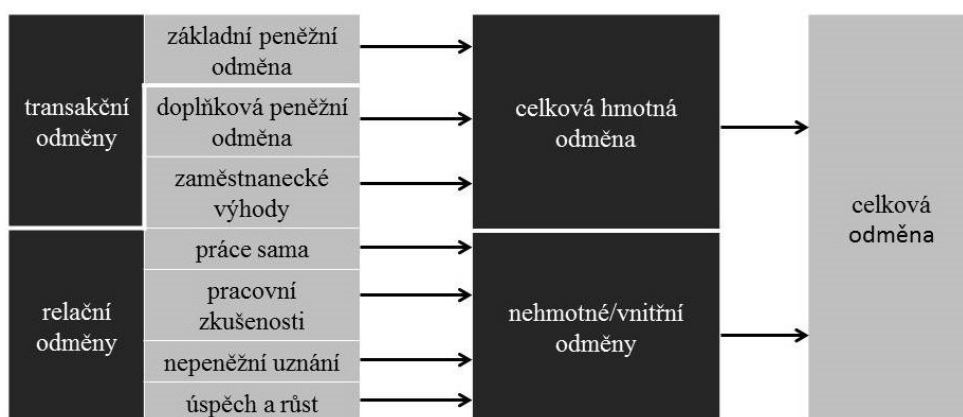
- **Mzdové příplatky**

Jsou nastaveny jako odraz na mimořádné podmínky práce nebo pracovního místa, protože tyto dva faktory znamenají vyšší nároky na zaměstnance.

- **Zaměstnanecké výhody**

Výhody jsou vázané na vztah k organizaci nebo postavení v hierarchii. Mezi nejčastější patří slevy na služby, finanční příspěvky, cenová zvýhodnění s cílem zvýšit spokojenost a pracovní stabilitu, přispět k relaxaci zaměstnance ve volném čase, jeho spokojenosti a posílit rozvoj a identifikaci s organizací.

Obr. 2.2. Složky celkové odměny



Zdroj: ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů, s. 424

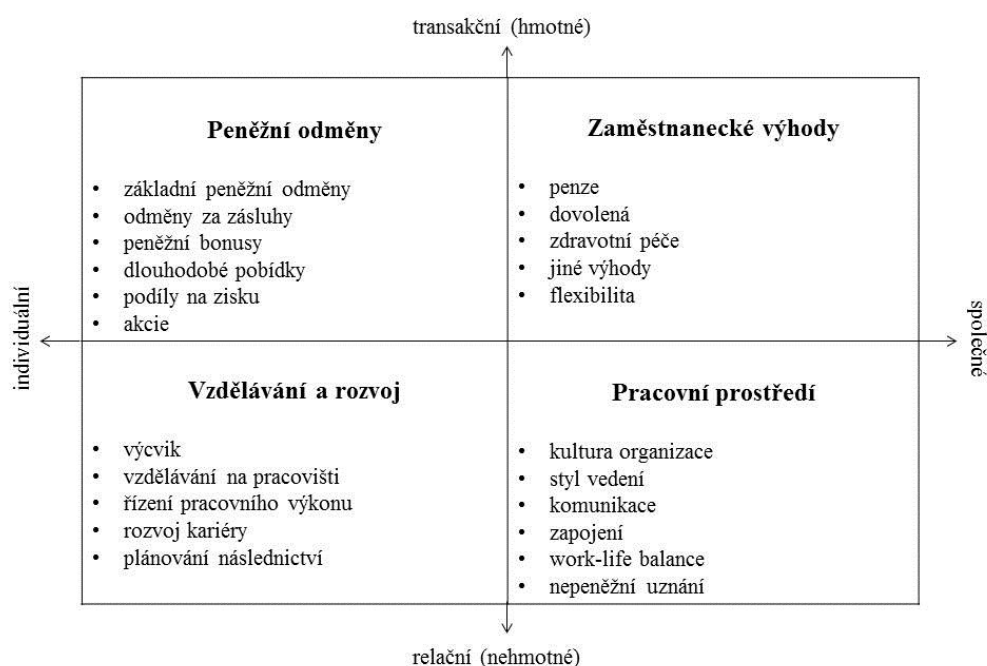
Tvorba systému odměňování závisí na podmínkách, zejména finančních, které má společnost k dispozici, také na jejích cílech a také pozici zaměstnance. Dalšími faktory jsou kvalifikace zaměstnance, pracovní schopnosti, osobní výkon a náročnost pracovního místa.

Dle Urban (2013, s. 124) „Vysoký podíl základní (pevné) mzdy v celkové individuální mzdě může odrážet zájem organizace garantovat co nejvyšší výdělkovou jistotu, stimulovat k odvádění standardního výkonu, motivovat ke zvyšování kvalifikace a podněcovat zájem o postup na náročnější pracovní místa.“

V rámci systému odměňování je klade důraz i na současné trendy odměňování. K nim patří následující:

- rostoucí význam na základě schopností a znalostí,
- význam výkonového odměňování,
- nestálý podíl a četnost vyplácení motivační složky,
- rostoucí význam ročních výkonových odměn,
- rozšiřování tarifních pásem,
- poskytování zaměstnaneckých výkon na základě individuality,
- odměňování podle mezinárodních standardů (Urban, 2013).

Obr. 2.3. Model celkové odměny



Zdroj: ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů, s. 424

2.4 Strategie odměňování pracovníků

Podle Dvořáková, (2012, s. 305) je „*Za efektivní a komplexní odměňování považováno stanovení mzdy za vykonanou práci a poskytování zaměstnaneckých výhod. Hmotná složka mzdy, ale do budoucna neznamená jedinou možnost, jak zaměstnance motivovat. Strategické odměňování propojuje mzdu za odvedenou práci s dalšími formami nefinančního ohodnocení a nástroji v rámci řízení lidských zdrojů*“. Zaměstnavatel může pro zaměstnance využít možnosti jako:

- učit se a rozvíjet se,
- různé formy uznání finanční i nefinanční povahy,
- vytvářet pracovní úkoly tak, aby byly pro zaměstnance komplexní, zvyšoval svou pracovní spokojenost a flexibilitu,
- umožnit práci ve zvláštních režimech nebo flexibilních formách,
- pečovat o kvalitní pracovní podmínky.

Strategie odměňování je pouze jednou částí řízení lidských zdrojů, jak působit na získávání a stabilizaci zaměstnanců, motivovat je k práci a dalšímu vzdělávání a především k lepšímu pracovnímu výkonu. Organizace by měla mít vyjasněnou svou filozofii a strategii odměňování předtím, než začne vytvářet odměňovací systém. Daná filozofie odměňování definuje, jakou mzdovou pozici chce zaměstnanec obsadit spolu se zohledněním konkurence na trhu práce a jaké postupy k tomu uplatní. Filozofie odměňování také naznačuje postup zaměstnavatele při řešení problémů v souvislosti se mzdami a to například:

- jak ohodnotit dobrý výkon v práci,
- jak postihnout horší pracovní výkon,
- dilema mezi tím, zda zvýhodnit pouze klíčové zaměstnance nebo přistupovat ke všem stejně, protože každý zaměstnanec je důležitý,
- jak provést kombinaci individuálních mezd s kolektivní formou společnosti,
- jak ocenit krátkodobé výsledky v návaznosti na dlouhodobější potenciál.

Celá strategie má kořeny v základní strategii organizace a strategii lidských zdrojů. Jako hlavní na ně působí trh práce a zákonné regulace vydané státem, dále firemní kultura, postupy manažerů, struktura zaměstnanců, historie podniku a současné mzdové předpisy.

V podstatě jde o označení toho za co, komu, kolik a jak organizace zaplatí (Dvořáková, 2012).

Strategie odměňování slouží také pro navržení a uplatnění tří hlavních cílů organizace a to je výkon, konkurenceschopnost a spravedlnost. Armstrong říká (2015, s. 416) „Strategie odměňování poskytuje odpovědi na dvě základní otázky: 1) Co musíme udělat, aby naše politiky a postupy odměňování naplňovaly účel odměňování? 2) Jak to zamýšlíme udělat?“ Jedná se o vymezení plánu organizace do budoucna, jak hodlá zabezpečit vytváření a uplatňování politiky odměňování, které povedou k podpoře dosažení cílů organizace a uspokojí potřeby zainteresovaných stran. Strategie vychází z toho, jak jsou pochopeny a poznány potřeby organizace, zaměstnanců a jak jsou tyto potřeby uspokojovány.

Obsah strategie odměňování se liší stejně, jako se liší organizace mezi sebou. Není překvapením, že strategie v různých firmách obsahují podobné aspekty, ale tyto aspekty jsou využívány rozdílně, stejně jako mají firmy různé podmínky, strategie a jejich kulturu. Strategie se sama o sobě mění, ovšem občas se stává, že je spíše reaktivní než proaktivní, což způsobuje to, že až později reaguje na nějakou situaci, než aby ji podněcovala. Protichůdné cíle znamenají, že je strategie musí vyvažovat. Jedná se například o to, že organizace musí být konkurenceschopná a zároveň by měla vůči svým zaměstnancům přistupovat spravedlivě. Nebo situace, kdy organizace chce zavést univerzálně použitelnou politiku odměňování a zároveň musí individuálně zohledňovat výkony, znalosti, dovednosti, přínos a dosažené výsledky svých zaměstnanců (Armstrong, 2015).

2.5 Mzdotvorné faktory

Odměna by měla být závislá na pracovním výkonu. Toto všeobecné přesvědčení, které panuje obecně mezi lidmi v pracovním sektoru. Vychází z toho, že pracovníci budou motivováni k lepšímu pracovnímu výkonu, pokud budou mít vidinu vyšší mzdy jako odměny. Ovšem spousta odměn v organizaci není nijak vázáno na pracovní výkon, ale spíše k organizaci samotné. Mezi ně patří například placená dovolená, třináctý plat, podnikové sociální zabezpečení apod. Velkou roli hraje i délka odpracovaných let jak v organizaci samotné nebo celkově v oboru, tzv. seniorita. V této souvislosti se spíše jedná o potenciální výkon, protože ne vždy dochází k tomu, že zaměstnanec s větší pracovní zkušeností pracuje více nebo lépe, než někdo, kdo je zaměstnán kratší dobu. Jako odměna se dá považovat o povýšení, jehož udělení by mělo být provázáno i s pracovním výkonem.

Vzhledem k tomu, že zmíněné povýšení se neuděluje tak často, je potřeba použít jiné formy a tou je peněžní odměna. Pracovní výkon je ovšem složitě měřitelný, někdy nelze měřit všechny jeho složky a měření samotné vyžaduje pečlivost a soustavnou kontrolu. Problémem jsou i faktory, které s výkonem souvisejí, ale pracovník sám o sobě je neovlivní, jako je technologie, podmínky nebo organizace práce. Dalším negativem je zvyk přihlížet na vzdělání, praxi, či dobu zaměstnanosti (Koubek, 2015).

2.5.1 Vnitřní

Jakožto vnitřní mzdotvorné faktory by měly být v úvahu brány jako hlavní tyto:

Analýza a úsudek, bystrost, dopad chyb a chybovost, diplomacie, dovednosti, fyzické požadavky, hospodaření se zdroji, iniciativa, komplexnost, koordinace, kontakt s lidmi, obtížnost práce, odbornost a zkušenosti, odpovědnost za peníze nebo materiál, odpovědnost k práci, přístup k práci, plánování, plnění úkolů, pracovní podmínky, přesnost, rizikovost, rozhodování, rozvážnost, řešení problémů, řízení a kontrola lidí, sociální dovednost, stresový faktor, tvořivost, úsilí, všeobecné znalosti, vzdělání a znalost práce.

Výše uvedené faktory by se daly shrnout do následujících skupin:

1. Faktory, které souvisejí přímo s pracovním místem, jeho úkoly a požadavky a postavením v organizaci. Popis a specifikace pracovního místa jsou hlavními základy, ze kterých se vychází, pokud organizace má jako upřednostňuje systém rolí, je základem popis role a schopností k ní potřebné.
2. Úroveň výkonu a s ní související výsledky práce, pracovní chování, plnění pracovních úkolů, kdy zdrojem informací je hodnocení pracovníka.
3. Podmínky přímo spjaté s pracovním místem, organizace práce, dopady na zdraví pracovníka, bezpečnost práce, pracovní pohoda, zvyšování únavy, vyžadované pracovní úsilí, stres apod. (Koubek, 2015).

2.5.2 Vnější

Jakožto vnější faktory odměňování jsou uváděny následující:

1. Situace na trhu práce, nedostatek a přebytek pracovníků, jejich kvalifikace, forma a úroveň odměňování konkurenčních firem v rámci odvětví, regionu, státu, životní úroveň společnosti. Zdrojem informací jsou mzdová šetření.
2. Zákony, předpisy a kolektivní vyjednávání ohledně odměňování, pracovněprávní ochrany a zvláštního zacházení s některou skupinou pracovníků. To tohoto se začleňuje minimální mzda, minimální dohodnuté mzdové tarify, povinné příplatky, placené překážky v práci, placená dovolená atd. (Koubek, 2015).

2.5.3 Determinanty odměňování

Mzdotvorné faktory tvoří spolu s dalšími okolnostmi determinanty odměňování zaměstnanců. Mezi nejzákladnější determinanty v organizaci patří:

- poměrná hodnota dané práce pro organizaci,
- hodnota pracovníka pro organizaci,
- situace trhu práce,
- úroveň odměňování v zemi, regionu a odvětví a také v rámci konkurenčních firem,
- životní náklady,
- styl a způsob života obyvatel,
- hodnota objemu prostředků organizace na odměňování,
- technika a technologie v organizaci a související změny,
- produktivita práce,
- odbory a jejich síla,
- právní a zákonné normy.

Členství v Evropské unii ovlivňuje řadu z uvedených determinantů. Například volný pohyb pracovní síly znamená geografické rozšíření trhu práce, větší možnosti vstupu zahraničních investorů a tím i ostřejší konkurenci na trhu práce.

Poměrná hodnota práce na daném pracovním místě je výsledkem kombinace tarifů, které vystupují z hodnocení práce a vnějších mzdových faktorů. Výše mzdy je závislá na výkonu pracovníka a mzdových formách.

Jako základní mzdové formy se uvádějí časová mzda, úkolová mzda, podílová a provizní mzda, mzda za očekávané výsledky práce, či mzda za znalosti, dovednosti a za přínos.

Mezi dodatkové formy spadají prémie, odměny, osobní ohodnocení a příplatky, podíly na výsledcích, odměna za zlepšující návrhy, zaměstnanecké akcie, povinné a nepovinné příplatky apod.

V současnosti se používá termín základní mzda (časová) v kombinaci s povídkovou, výkonovou nebo zásluhovou odměnou. Doplňuje se také o další skupinu a tou je mzda za očekávaný výkon, ale je možné ji přiřadit k uvedeným dvou skupinám (Koubek, 2015).

2.6 Mzdové struktury / tarifní přístupy

Zákony v České republice umožňují stanovení liberální podmínky, co se týče stanovení mzdy za práci. V podnikatelském sektoru je zaměstnanci vyplácena mzda, ve státním sektoru je to plat. Jedná se o peněžité plnění, které je zaměstnanci vypláceno za práci. Mzda by správně měla být rozdílná podle toho, jak je práce složitá, namáhavá, jakou má odpovědnost, zda se pracuje ve zhoršených pracovních podmínkách, podle výsledků a výkonnosti. Mzda je sjednaná písemně v pracovní smlouvě (nebo jiné smlouvě, jako např. kolektivní) nebo se stanovuje vnitřním předpisem a mzdovým výměrem. Podle zákona mzda nesmí být nižší, než je minimální mzda. V podnicích, kde se mzdy stanovují podle kolektivní smlouvy, jsou zaměstnanci ochráněni tím, že jim připadá nejmenší zaručená mzda. Odbory při vyjednávání o mzdách mohou přistoupit na to, že je stanovena nižší tarifní mzda, než je zákonem daná, ovšem za podmínky, že budou zachována pracovní místa zaměstnanců.

V zájmu zachování spravedlivé politiky odměňování musejí být mzdové systémy vytvořeny tak, aby byly transparentní, v souladu se zákony, jednoduché a srozumitelné, oprávněné v závislosti na pracovním místě a efektivní, aby docházelo k motivaci vyššího růstu pracovního výkonu a stimulaci k práci.

Mzdový systém obsahuje tyto faktory:

- složitost, odpovědnost a namáhavost práce,
- nestandardní pracovní podmínky,
- pracovní výkon,
- cena práce.

Složky tvořené pomocí jednotlivých určitých prostředků mají za následek mzdový systém, jehož výsledkem je strukturovaná mzda. Jako prostředky se používají metody hodnocení práce, stupnice mzdových tarifů a mzdové formy.

Obr. 2.4. Struktura mzdy za vykonanou práci

Faktor pro stanovení mzdy	Složka mzdy
Hodnota práce	Mzdový tarif (zaručená mzda)
Mimořádné pracovní podmínky	Příplatky
Pracovní výkon a jednání	Mzdové formy
Cena práce	Výše mzdového tarifu (zaručené mzdy) Doplňková mzdová forma

Zdroj: DVOŘÁKOVÁ, Z. Řízení lidských zdrojů, s. 309

Tarifní systém zahrnuje:

- rozpis podnikové kvalifikace,
- stupnici mzdových tarifů
- příplatky.

Hodnota práce popisuje to, jak je vykonávaná práce složitá, odpovědná a namáhavá v porovnání s ostatními typy práce. Zpravidla se vyjadřuje počtem bodů za pracovní pozici, tarifním stupněm nebo jiným typem vyjádření. Organizace využívají k zobrazení tarifních stupňů podnikový kvalifikační katalog, kde jsou popsány nároky na zaměstnance, a dané stupně jsou ohodnoceny mzdovým tarifem, kdy se jedná o sazbu v Kč za čas (zpravidla hodinu nebo měsíc). Mzdový tarif je buďto pevný nebo s rozpětím, kdy je stanovena jeho horní či spodní hranice. Tyto tarify jsou ovlivněny výší mzdových prostředků, které má organizace k dispozici, relacemi na trhu práce, nejnižší zaručenou mzdou, či zákonem udávanou minimální mzdou.

Obr. 2.5. Příklad tarifní stupnice

Tarifní stupeň	Charakteristiky tarifního stupně	Mzdový tarif	
		Kč/hod	Kč/měsíc
1	Jednoduché nebo dílčí práce, často se opakující a vykonávané podle podrobných pokynů nadřízeného	60	8 000
2	Odborné a samostatně prováděné práce, které jsou složitější, různorodé a dlouhodobější	80	10 700
3	Výsoce odborné a specializované práce, vedení a organizování práce jiných	105	14 000

Zdroj: DVOŘÁKOVÁ, Z. Řízení lidských zdrojů, s. 311

Zaměstnavatel při stanovování mzdy musí zohlednit **mimořádné pracovní podmínky** zaměstnance, které jsou pro něj zátěží při vykonávání práce. Jedná se o zhoršené pracovní prostředí, režim pracovní doby a vyšší nároky na regeneraci. Nestandardní podmínky při práci zaměstnavatel kompenzuje příplatky, které poskytuje v rámci pevné mzdy. Podle zákona je podnik povinen přisoudit zaměstnanci příplatek za práci přesčas, ve svátek, v noci, ve ztíženém pracovním prostředí, či práci v sobotu a neděli.

Pohyblivá část mzdy je navýšením pevné mzdy zaměstnance a používá se k ohodnocení pracovního výkonu a jednání. Určuje se prostřednictvím mzdové formy a představuje nezaručenou část, která závisí na specifických předpokladech. Podíl vůči celkové mzdě se určuje podle toho, jak je zaměstnanec schopen ovlivnit výsledky svým vlastním úsilím, nakolik chce organizace stimulovat pracovní výkon a o jakou pracovní pozici se jedná. Podíl nezaručené mzdy se odvíjí podle kategorie zaměstnanců. U lidí, kteří pracují manuálně, by mělo jít o menší podíl, než u lidí, kteří pracují na administrativních činnostech, a naopak u vrcholového managementu by mělo jít o neomezený podíl v závislosti na výkonu řízení.

Cena práce reflektuje stav nabídky a poptávky na trhu práce, protože je rozdílná situace mezi vnitřním mzdovým systémem organizace a cenou práce na vnějším trhu. Odbory se zpravidla snaží o to, aby byla zaručená výše mzdy, co nejvyšší (Dvořáková, 2012).

Obr. 2.6. Složky celkové odměny



Zdroj: MATHIS, L. Robert; JACKSON, H. John. Human Resource Management, s. 360, upraveno autorkou

Základní mzda

Ohodnocení, které zaměstnanci dostávají je buďto mzda nebo plat. Organizace využívají dva typy forem, jak mzdu pro zaměstnance stanovit a to časovou nebo úkolovou, ta se používá nejčastěji u manuálních prací.

Variabilní mzda

Jiným typem mzdy zaměstnanců je variabilní mzda, která se stanovuje přímo k práci jedince, týmu nebo celé organizace. Nejčastější formou jsou bonusy, finanční pobídky nebo podíly na zisku.

Benefity

Organizace také využívají odměn v nepřímé formě pomocí bonusů, zaměstnanci tak dostávají spíše hmatatelnou odměnu bez finančního vyjádření. Například jako příspěvek na životní a penzijní pojištění, na dovolenou nebo příspěvky a slevy u organizačních partnerů. Stává se ale, že zaměstnanci plně nevyužívají všech možností benefitů, které jsou jim nabízeny (Mathis, Jackson, 2008).

2.7 Mzdové formy

Funkcí je mzdově ohodnotit činnost v práci zaměstnance, výsledky a ocenit jeho přínos zároveň s ohledem na mzdotvorné faktory.

Základem, a v podstatě i nejsložitější otázkou při vytváření procesu odměňování, je stanovení toho, jakou mzdovou formu zvolit, případně jsou kombinaci. V praxi to bývá tak, že organizace nepoužívá jen jednu mzdovou formu, ale kombinuje jich několik. Jako první se musí rozhodnout, zda budou mít zaměstnanci odměnu za odpracovanou dobu nebo za výkon, v případě výkonu, zda se bude jednat o individuální, týmový nebo celooorganizační. Z hlediska právních předpisů mají zaměstnavatelé velkou volnost při vytváření volení forem, jaké jim nejvíce vyhovují.

Pravidla pro mzdové formy jsou rozděleny dle jejich druhů na:

- Základní mzdové formy – časová, úkolová nebo smluvní mzda.
- Výkonové mzdové formy
- Dodatkové mzdové formy – vázané na výkon, vyplácené jednou nebo opakovaně, pro jednotlivé zaměstnance nebo všechny, apod. Nejčastěji jsou to vánoční odměny, při narození dítěte, příležitosti odchodu do důchodu nebo dosažení životního jubilea (mohou být součástí zaměstnaneckých výhod) (Horváthová, Čopíková, 2014).

2.7.1 Časová mzda

Jedná se o hodinovou, týdenní nebo měsíční částku, která je zaměstnanci vyplácena za práci. U dělnických pozic jde zpravidla o hodinovou mzdu a u administrativních pozic o měsíční mzdu. Je to nejpoužívanější mzdová forma často doplněná o výkonovou formu a spolu tvoří největší část z celkové mzdy, což způsobuje, že právě zde se soustředí největší pozornost pracovníků. Na základě tohoto vnímají spravedlnost odměňování a srovnatelnost s případným jiným zaměstnavatelem. I pověst organizace souvisí se spravedlností v odměňování, je známo, že organizace, které ke svým pracovníkům přistupují v této oblasti spravedlivě a řádně mají v odvětví lepší jméno. Hlavním úkolem časové mzdy je vytvořit strukturu, která bude spravedlivá ke všem zaměstnancům a zároveň odpovídající úkolům a pracovním výkonům. Časová mzda zpravidla existuje v čisté podobě, je zde ale nevýhoda, že zaměstnanec má jistou odměnu za odpracovanou dobu, ale není vyvíjen tlak

na jeho pracovní výkon. Proto se začíná objevovat i kombinace více mzdových tarifů, kdy jeden se odvíjí podle času stráveného v práci a další s ohledem na výsledky práce a pracovní chování (Koubek, 2015).

2.7.2 Úkolová mzda

Úkolová mzda je nejjednodušší a nejpoužívanější mzdová forma, protože je vhodná pro dělnické pozice, kdy pracovník dostává mzdu za každou jednotku práce, kterou odvede. Výpočet mzdy lze provést jako násobek počtu odvedených jednotek práce a ceny za jednotku práce. Cena jednotky práce se stanovuje jako odměna pro průměrného pracovníka a jde o tzv. **úkolovou mzdu s rovnoměrným průběhem závislosti mzdy na výkonu**.

V případě, že firma stanoví sazbu za jednotku práce až do určité normy a výkon pracovníka nad rámec je ohodnocen další dodatečnou odměnou, jedná se o tzv. **úkolovou mzdu s diferencovaným průběhem závislosti mzdy na výkonu**. V tomto případě zaměstnanci, kteří nedosáhnou na danou normu, mohou být penalizováni za nedostatečný výkon.

Úkolová mzda může být stanovena i v rámci skupiny pracovníků, při které existuje několik variant, např. skupina dělníků vykonává stejnou práci anebo je daná skupina vytváří práci, která na sebe přímo navazuje nebo je provázána. Při rozdělování skupinové mzdy je možné stanovit pravidla a také dát vedoucímu skupinu určitou pravomoc v rozhodování o odměně dalších pracovníků.

Při používání úkolové mzdy je potřeba dbát na spravedlnost vůči pracovníkům, zajistit zpětnou kontrolu práce a ovlivnitelnost výkonu zaměstnance, zohlednit technologické a pracovní postupy tak, aby bylo možné plně využít dobu pracovního fondu a především dbát na bezpečnost práce a neohrozit zdraví pracovníka jako důsledek úsilí o lepší výkon (Koubek, 2015).

2.7.3 Smluvní mzda

Jedná se o odměnu, která je stanovena za dohodnutou práci nebo výkon, který zaměstnanec vykoná v organizaci během určitého období a v dohodnuté kvalitě a množství. Vedoucí pracovníci by měli znát možnosti svého zaměstnance, proto se očekává, že práce bude splněna a tak je zaměstnanci průběžně vyplácena tzv. výkonová složka. U

smluvní mzdy se předpokládá, že budou přesně stanoveny očekávané výsledky, kontrola, pracovní postupy a podmínky k práci. Výhodou je, že je dopředu dána odměna vázající se k výkonu, nevýhodou, že se jedná o poměrně náročný proces z hlediska stanovení normovaných časů na výkon, je potřeba stanovit ztrátové časy, které zaměstnanec neovlivní apod. (Horváthová, Čopíková, 2014).

2.7.4 Mzda za znalosti a dovednosti

Jedná se o novější způsob stanovení mzdy, kdy jde spíše o pobídkovou mzdu, protože souvisí s tím, zda zaměstnanec je schopný efektivně vykonávat práci na různých pracovních místech. Základem je určení základních požadavků pro danou pracovní pozici a potom znalostí a dovedností, které jsou nad rámec. Zaměstnanec tedy ví, co je od něj požadováno a jakákoli vyšší odbornost nebo dovednost je finančně ohodnocena, protože se jedná o možnost potenciálního využití v budoucnu nebo při neočekávaných situacích. Při oceňování schopností má zaměstnanec bonus v případě, že si rozšíří kvalifikaci, odbornou způsobilost nebo je jeho osobní chování odpovídající i pro jinou pozici. Výhodou je, že tato forma podporuje zvyšování ochoty se dále rozvíjet a pracovat na sobě, zvyšuje vzájemnou zastupitelnost pracovníků a flexibilitu organizace. Nevýhodou je, že se jedná o nákladný způsob odměňování, vyvíjí tlak za vzdělávání zaměstnanců a může docházet k tomu, že pracovník, který byl způsobilý v nějaké dovednosti, rozšířením tak ztratí svou specifickou odbornost (Koubek, 2015).

2.8 Zásluhové odměňování

Zásluhová odměna se vztahuje k zaměstnancovu individuálnímu výkonu, jeho dovednostem, schopnostem a přínosu. Peněžní odměna, která je vyplácena podle délky zaměstnání ve firmě se dá považovat také za určitý druh zásluhové odměny. Jejich forma je zahrnutá do základní mzdy nebo je vyplácena jako bonusy, případně kombinací obou. Systém, jakým se odměna určuje, je založený na procesu, kdy se spojí peněžní odměna s výkonem nebo přínosem zaměstnance pro organizaci, samozřejmě s výjimkou odměny za délku v zaměstnání, a odpovídá na dvě základní otázky a to, co odměňujeme a za co jsme ochotni zaplatit. Zásluhová odměna funguje jako dobrý motivátor, nicméně vyjadřuje pouze vnější formu motivace pro zaměstnance v podobě peněz a nezohledňuje další formy, které jsou pro zaměstnance důležité, mají pro něj význam, ale nejsou vyjádřeny penězi (např. lepší pracovní podmínky).

V rámci zásluhového odměňování se rozlišují dva základní pojmy a to pobídky a odměny. **Peněžní pobídky**, jinak řečeno stimuly, jsou přímými motivátory a zaměstnanec ví, kolik dostane peněz pokud odvede pro organizaci dobrý výkon. Tato forma se uplatňuje hlavně u pracovníků, kteří pracují manuálně a u pracovníků, kteří mají provize z prodeje. Naopak **peněžní odměny** fungují jako nepřímé motivátory, protože organizace očekávají, že po vyplacení odměny jim zaměstnanec v budoucnu přinese prospěch anebo mohou být vypláceny retrospektivně, kdy jsou zaměstnanci odměněni za to, co se jim podařilo v minulosti. Níže jsou uvedeny typy zásluhového odměňování.

Podle výkonu

Výše peněžní odměny se odvíjí podle výsledků, které jsou dopředu stanovené jako cíle nebo úkoly. Zaměstnanec může mít odměnu na základě výkonu zahrnutou přímo do mzdy a v takovém případě se zpravidla jedná o stálý bonus. Pokud je odměna nestálá a proměnlivá, souvisí zpravidla se zvláštními nebo speciálními úkoly, za které jsou vypláceny peněžní bonusy, které nejsou součástí jeho pevné mzdy a zaměstnanci si je musí opakovaně zasloužit. Sazba stanovení výše odměny je dána hodnocením výkonu zaměstnance.

Podle schopností

Zaměstnanci jsou odměňováni podle schopností, které při svém výkonu prokazují a to jak v současnosti nebo i v předpokladu do budoucna. Peněžní vyjádření odměny je zahrnuté do mzdy zaměstnance a výše je stanovena hodnocením. Obecně se dá říci, že odměňování na základě schopností je pro zaměstnance zajímavé, protože souvisí s řízením lidských zdrojů, klade důraz na osobní rozvoj zaměstnance a jeho přínos na pracovišti. Zaměstnanci jsou odměněni za to, co jsou schopni v rámci jejich možností dělat a ne za koncové výsledky, které někdy sami nemohou kvůli různým faktorům ovlivnit.

Podle přínosu

Forma odměňování podle přínosu se považuje nejkomplexnější, protože zahrnuje kombinaci odměny za výkon zaměstnance a schopností, které vnáší do práce a ty pak společně vedou ke koncovému výsledku. Udává, proč jsou zaměstnanci v organizaci, jinak řečeno, že pomocí jejich schopností je dosahováno cílů celého podniku. Výhodou je, že se dá používat individuálně, pro každou skupinu zaměstnanců se dá stanovit jiný přístup,

nicméně je nutné, aby vedoucí pracovníci měli jasné povědomí o tom, jak tento přístup používat.

Podle dovedností

Při odměňování podle dovedností existuje přímá vazba mezi peněžním vyjádřením a dovednostmi, které organizace je ochotna ocenit. Pozornost se směřuje na dovednosti, které zaměstnanci efektivně využívají, co musejí dělat a jak je získávají. Jedná se o odměnu zaměřenou více na zaměstnance samotné, než na práci. Předpokládá se, že zaměstnanec pro dosažení vyšším úkolů bude potřebovat i více dovedností. Za dovednost se považuje schopnost získaná učením, která se s vyšší praxí zlepšuje. Proto, aby organizace mohla své pracovníky odměňovat podle dovedností, musí mít dopředu přesně určeno, na jakou pracovní pozici bude jaké dovednosti vyžadovat a oceňovat. Zpravidla se tato forma využívá u pozic, které obsluhují manuální stroje, na pracovníky v maloobchodě nebo ve službách.

Podle délky zaměstnání

V případě zásluhového odměňování podle délky zaměstnání se výše zvýšení mzdy stanovuje podle odpracované doby v organizaci. Zvýšení je zpravidla dále nějakou bariérou, která určuje, až do jaké výše může být odměna vyplácena. Tato forma odměny vychází z toho, že se zvětšující se dobou v zaměstnání se i zvyšuje odbornost a pracovní výkon zaměstnance, taktéž odbory to považují za spravedlivé. Nevýhodou je to, že ne vždy délka v zaměstnání způsobuje větší přínos. Stávající zaměstnanci po nějaké době mohou dojít k určité stagnaci a naopak zaměstnanec, který přišel do organizace později, a tak zde pracuje kratší dobu, může podávat vyšší pracovní výkon. Výhodou pro organizace je, že odměňování podle délky v zaměstnání snižuje fluktuaci (Armstrong, 2009).

2.9 Nepeněžní odměňování

Nepeněžní odměny slouží především k tomu, aby zohledňovaly a uspokojovaly potřeby lidí jako je uznání, úspěch, osobní růst, zodpovědnost nebo pracovní prostředí. Berou v úvahu odvedenou práci a dosažené úspěchy, tvorbu motivujících pracovních míst, udělení příležitosti k rozvoji schopností a kariéry nebo vytváření pracovního prostředí, které pozitivně působí na kvalitu pracovního života a umožňuje dosažení rovnováhy mezi pracovním a osobním životem. Forma nepeněžních odměn může být vnější, např.

pochvala, či uznání, nebo vnitřní a ta souvisí přímo s prací, např. pocit, že práce stojí za to (Armstrong, 2015).

Motivací k lepšímu výkonu tedy nemusí být jen zvyšující se mzda, především proto, že daňový systém způsobuje, že dochází k velké ztrátě finančních prostředků na odvodech státu. Do popředí se tak dostává např. výše uvedené uznání, protože jde o veřejný způsob pochvaly dobře odvedené práce anebo odměny finanční povahy, které ale nejsou přímo vypláceny penězi, např. kupony na zboží nebo dárky. Oblíbenou jsou také zahraniční cesty v rámci zaměstnání anebo možnost odcestovat do jiné země za účelem vzdělávání (Foot, Hook, 2005).

2.10 Zaměstnanecké výhody

Umožnění zaměstnancům čerpat benefity, ať už finanční nebo nefinanční povahy, nad rámec jejich sjednané mzdy vede k vyšší motivaci, ke spokojenosti a lepšímu pracovnímu vztahu zaměstnance k zaměstnavateli.

Zaměstnanecké výhody můžeme rozdělit na následující skupiny benefitů:

- zdravotní,
- důchodové,
- poskytované na pracovišti,
- k aktivnímu využití pracovního volna,
- vzdělávací,
- finanční,
- k lepšímu vybavení zaměstnance.

Zaměstnanecké výhody spolu s dobře zvoleným systémem odměňování vedou k lepší konkurenceschopnosti zaměstnavatele na trhu práce. Zaměstnavatelé, kteří poskytují svým zaměstnancům výhodné finanční i benefiční podmínky, mají větší šanci případně získat nové dobře kvalifikované zaměstnance a své stávající zaměstnance si udržet, protože právě tyto motivační faktory jsou zaměstnanci hodnoceny více, než samotné mzdové ohodnocení. V případě, že se uchazeč o práci rozhoduje mezi více pracovními nabídkami, jsou právě zaměstnanecké benefity často rozhodující položkou v konečné volbě. Mimomzdové plnění přispívají k lepšímu vyrovnání pracovního a rodinného života zaměstnance tím, že umožňuje využití volného mimopracovního času k různým aktivitám.

Rovnováha mezi pracovním a soukromým životem vede k vyšší motivaci k práci, ke spokojenosti, snižuje pracovní únavu a nespokojenost a zlepšuje přístup k zákazníkům. Odpočatí zaměstnanci jsou pak více produktivní. Také v konkurenčním pojetí jsou benefity důležité, protože dávají organizaci jistou image a pozitivně působí navenek (Macháček, 2017).

Dá se říci, že pomocí zaměstnaneckých výhod se dají ovlivnit faktory jako:

- fluktuace,
- pracovní neschopnost,
- pracovní spokojenost,
- ochota k výkonu,
- spojení mezi zaměstnancem a organizací

Strategie zaměstnaneckých výhod je dána směrem, jakým se organizace ubírá v rámci benefitů, náklady s tím spojenými a přípravou.

Politika zaměstnaneckých výhod je spojena s typy výhod, které budou poskytovány, hodnotou pro zaměstnance, celkovými náklady a konkurenceschopností.

Cíle zaměstnaneckých výhod jsou například poskytnutí systému výhod pro tak, že umožní získat a udržet si kvalitní zaměstnance, sníží nespokojenost a fluktuaci,lepší vztahy na pracovišti a podpoří výkon zaměstnanců (Horváthová, Čopíková, 2014).

V současné době se nabídka firemních benefitů stále více zaměřuje na zdraví a sport, protože firmy si uvědomují, že aktivní relaxace a péče o zdraví je přínosem i pro ně, tak přispívá k vyšší výkonnosti zaměstnance. Další oblíbenou možností v rámci zaměstnaneckých výhod je čerpání dovolené navíc, umožnění volna v případě zařizování soukromých potřeb, pružná pracovní doba, možnost práce z domova, příspěvek k nemocenským dávkám, zřízení firemních mateřských škol nebo poskytování stravného (Macháček, 2017).

Nevýhodou zaměstnaneckých výhod je to, že nemají přímý vliv na motivaci, protože zaměstnanci je berou jako něco samozřejmého, přirozený nárok v rámci pracovního vztahu a automaticky přidaného k jejich odměně a po jejich zavedení je téměř nemožné je zrušit. Také pokud organizace používá plošné poskytování, nemůže nikdy dosáhnout toho, aby byli spokojeni všichni její zaměstnanci, financování je tak nákladově méně efektivní.

V případě, že nabídka vytvořena podle ostatních firem, nemusí plně zohledňovat potřeby zaměstnanců firmy v odlišném odvětví (Horváthová, Čopíková, 2014).

2.10.1 Typy zaměstnaneckých výhod

Zaměstnanecké výhody můžeme rozdělit do několika následujících skupin.

Osobní bezpečnost

- *Zdravotní péče* – zahrnuje zabezpečení soukromé zdravotní péče pomocí zdravotního pojištění.
- *Pojištění* – na služebních cestách, osobních úrazů, nebo v případě úmrtí v důsledku vykonávání práce.
- *Nemocenské dávky* – poskytnutí doplatku do výše standardní mzdy zaměstnance v případě čerpání nemocenské, nárok může mít vazbu na délku v zaměstnání.
- *Dodatečné odstupné* – například při propouštění z nadbytečnosti, nad rámec zákona.
- *Kariérní poradenství* – služba pro zaměstnance, kteří jsou propouštěni z nadbytečnosti, aby jim bylo umožněno zjednodušené hledání nového zaměstnání.

Peněžní pomoc

- *Podnikové půjčky* – jedná se o bezúročné nebo půjčky s nízkým úrokem zaměstnancům, které jsou vyhrazené například na bydlení.
- *Půjčky na permanentky* – bezúročné půjčky vyhrazené na nákup předplatného jízdenek nebo na kulturní a sportovní události.
- *Pomoc při splácení hypoték* – nejčastěji u společností, které se zabývají finančními službami, kdy dochází k dotování úroků do určité výše.
- *Příspěvky na přemístění* – kompenzace nákladů na stěhování z důvodu změny místa pracovního výkonu.
- *Členské příspěvky v profesních organizacích* – např. účetních, manažerů apod.

Osobní potřeby

- příspěvek na mateřskou a otcovskou dovolenou nad rámec zákona,
- volno z osobních důvodů,
- zřízení firemních mateřských škol a kroužků,
- poradenství před odchodem do penze,
- osobní poradenství,
- sportovní a společenské zařízení,
- slevy na výrobky a služby podniku,
- poukázky na nákup zboží v obchodních řetězcích.

Dovolená

Podle zákoníku práce jsou zaměstnavatelé povinni poskytovat zaměstnanci minimálně 20 dnů placené dovolené ročně. Ovšem stále častěji dochází k tomu, že zaměstnavatelé umožňují svým zaměstnancům čerpat dalších 5 dnů volna navíc v rámci jejich benefičního programu.

Podnikové automobily

Vzhledem k tomu, že roste počet pracovních pozic, které vyžadují ke svému výkonu automobil, a také proto, že spousta zaměstnanců dojíždí do zaměstnání, se společnosti více uvolují k tomu, aby poskytovaly firemní automobily i k osobním účelům. Zaměstnanci jsou tak zproštěni nutnosti vynaložit své osobní finanční prostředky na nákup osobního vozu a v případě, že společnost zajišťuje údržbu, je tak i na amortizaci (Armstrong, 2009).

Zaměstnanecké výhody lze rozdělit také dle možnosti čerpání:

- **fixní způsob** – čerpání benefitů je stejné pro všechny a záleží na zaměstnanci, zda je využije. Jde o tzv. poukázkový systém, do kterého spadají stravenky, mobilní telefon, vozidlo, občerstvení, zdravotní péče, dny dovolené navíc, příspěvek na kulturní a sportovní aktivity, příspěvek na rekreaci, vzdělávání, příspěvek na pojištění, slevy na výrobky apod.
- **flexibilní způsob** – tzv. cafeteria systém. Zaměstnavatel určí balíček benefitů a roční limit bodů, v rámci kterých zaměstnanec může výhody čerpat. Počet bodů se může lišit podle typu pozic v organizaci nebo podle odpracovaných let. Výhodou je, že každý zaměstnanec si může sám vybrat o jaký benefit má zájem

a čerpat jej v libovolné výši na kterou mu dosáhne počet jeho bodů (Macháček, 2017).

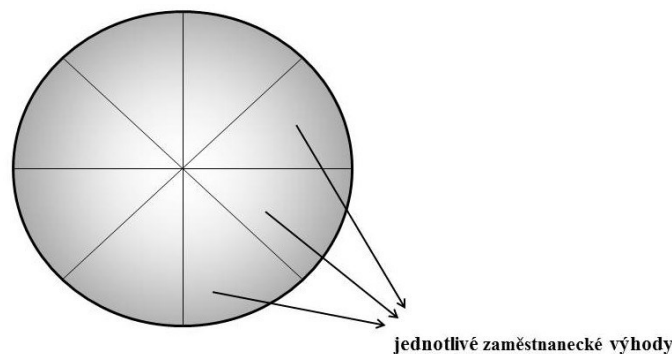
2.10.2 Cafeteria systém

Jedná se o formu čerpání výhod, kdy zaměstnanec si sám zvolí balíček odměn, které mu vyhovují. Zaměstnanec má k dispozici objem bodů nebo virtuálních peněz a za ně čerpá z nabídky, kterou mu organizace nabízí. Systém výhod by měl být stanovený nejen s ohledem na sportovní a volnočasové aktivity a služby, ale i umožnit svobodnou volbu výběru. Výhodou je, že je to flexibilní systém a tak je umožňuje uspokojit potřeby zaměstnanců více individuálně podle toho, co oni sami upřednostňují. Je také pružnější z hlediska případných změn a šetří náklady. Nevýhodou je vyšší investice při zavádění a administrativa, která souvisí s nutností průběžné kontroly potřeb zaměstnanců, sledování vývoje nabídky výhod u konkurenčních firem a komunikace se zaměstnanci.

Cafeteria systém se dělí na tři základní varianty:

1. *Systém bufetu* – zaměstnanec si vybírá výhody z celé nabídky až do dovršení jeho objemu bodů, které má k dispozici.

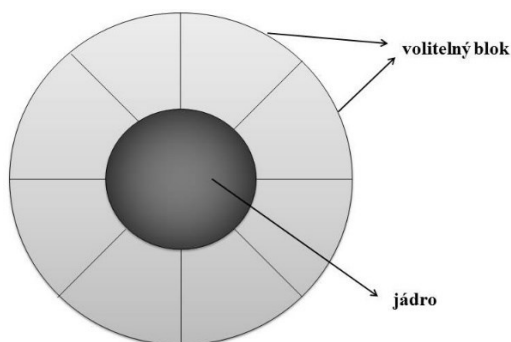
Obr. 2.7. Systém bufetu



Zdroj: HORVÁTHOVÁ, P.; ČOPÍKOVÁ, A. Odměňování zaměstnanců v organizacích, s. 149

2. *Systém jádra* – je stanovené jádro, které je stejné pro všechny zaměstnance a ostatní výhody jsou nabídkou, ze které si zaměstnanci volí individuálně.

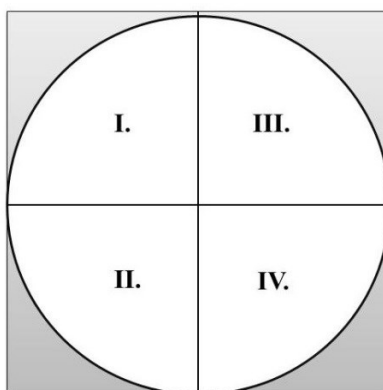
Obr. 2.8. Systém jádra



Zdroj: HORVÁTHOVÁ, P.; ČOPÍKOVÁ, A. Odměňování zaměstnanců v organizacích, s. 149

3. *Systém bloků* – je určený podle kategorií zaměstnanců (např. muži, ženy, mladší zaměstnanci apod.) a ke každému bloku je přiřazena nabídka benefitů (Horváthová, Čopíková, 2014).

Obr. 2.9. Systém bloků



Zdroj: HORVÁTHOVÁ, P.; ČOPÍKOVÁ, A. Odměňování zaměstnanců v organizacích, s. 149

2.11 Hodnocení práce

Jedná se o nástroj, který slouží k tomu, aby se náročnost, složitost a požadavky na práci projevily v odměně pracovníka. Jedná se o soustavné vytyčování rozsahu a významu práce nebo pracovní funkce ve vztahu k jiným pracím a funkcím s cílem určit vnitřní vazby. Funguje jako základ pro stanovení spravedlivých mzdových stupňů a struktur, pro zařazení prací do nich a správu jejich odměňování.

Hodnocení práce je používáno jako metoda pro vytvoření mzdových struktur a pro správné hodnocení výkonu zaměstnanců v rámci organizačních potřeb. Cílem je určit jaké jsou požadavky na práci, jak přispívá pracovní místo k dosahování cílů organizace, stanovit hodnotu práce a na základě toho práci zařadit podle významu pro organizaci.

Hodnocení také slouží k záměrům jako:

- stanovit lepší mzdovou strukturu, aby se usnadnilo hodnocení, které ovlivňují subjektivní faktory jako antipatie nebo preferování,
- dát unifikovaný nástroj pro stanovení mzdových tarifů pro nové a měnící se práce,
- umožnit srovnání mzdových tarifů jiných organizací,
- poskytnout základ pro určení hodnoty výkonu každého zaměstnance individuálně,
- snížit stížnosti a stanovit jednotný způsob řešení sporů,
- dát pracovníkům stimul pracovníkům k tomu, aby se snažili dosáhnout na práci s vyšší důležitostí,
- umožnit pracovníkům přístup k podkladům pro jednání o výši mezd,
- poskytnout informace o práci pro případné potřeby výběru, vzdělávání a přemístění pracovníků (Koubek, 2015).

2.11.1 Metody hodnocení práce

Základem pro plán hodnocení práce je stanovení metody, která se bude používat. Zpravidla se plán skládá z kombinace čtyř základních metod. Metody pořadí a klasifikační jsou sumární, nebo se také dá říct nekvantitativní, metody bodovací a faktorového porovnání jsou analytické neboli kvantitativní.

Metoda pořadí

Jedná se o nejjednodušší a nejméně používanou metodu, při níž se seřazují pracovní místa od nejlehčího k nejobtížnějšímu. Informace o každém pracovním místě se sepíší a potom postupně seřadí podle významu pro organizaci. Výhodou této metody je, že je poměrně jednoduchá, není tudíž potřeba speciálně kvalifikovaného pracovníka k jejímu používání, je časově a organizačně nenáročná. Nevýhodou je, že se dá použít jen u malého vzorníku pracovních pozic, je málo přesná, mohou při ní působit subjektivní hodnocení, a tudíž se může výsledek i jednoduše zpochybnit a seřazení prací za sebou neukazuje vzájemné vztahy a propojenost mezi pozicemi.

Klasifikační metoda

Jiným názvem je to metoda mzdových skupin nebo tzv. katalogová metoda. Při jejím použití se určují rozdíly mezi povinnostmi, odpovědností, dovednostmi a pracovními podmínkami a na základě těch se vytvoří jakýsi katalog, který pak slouží k tomu, aby se jednotlivé pracovní pozice podle uvedených faktorů vzájemně porovnávaly. Na základě toho, je pak pozice zařazena do určité třídy. Počet tříd a stupňů práce je závislé na rozsahu požadavků ve skupině prací, které jsou hodnocené. Výhodou metody je, že je jednoduchá a srozumitelná a pokud jsou třídy dobře volené a popis pracovních míst dobře zpracované, jsou i výsledky metody hodnocení práce odpovídající. Nevýhodou je, že tato metoda není úplně precizní, protože se práce hodnotí jako celek a ne více jejích faktorů individuálně, musí se dbát na přesnost a citlivost a není možné plně zohlednit pracovní podmínky.

Bodovací metoda

Neboli metoda bodovacích stupňů. Pravděpodobně je to nejpoužívanější metoda k hodnocení práce. Kvantitativní bodové stupnice se používají k použití metody a jedna stupnice nemůže být použita pro všechny typy práce, je potřeba stanovit jinou pro manažerskou pozici a pro manuální práci. Personální útvar organizace rozhoduje o tom, jaké práce jsou zařazeny do jaké stupnice. Po rozřazení do stupnic se vybere klíčová pozice, která se používá jako výchozí pro další hodnocení. Nehodnotí se tak každá práce zvlášť, ale pouze reprezentant dané skupiny. Dále se vyberou tzv. placené faktory, což jsou charakteristiky práce, které organizace považuje za důležité a významné a je za ně ochotna zaměstnanci zaplatit. Spolu s faktory se vybírají i tzv. subfaktory, které slouží jako detailnější popis specifických požadavků pracovního místa. Každý faktor, subfaktor a stupeň práce má přiřazenou určitou váhu podle toho, jak je důležitý pro pracovní pozici. Potom se postupně přiřazují body. Výhodou metody je jednoduchost použití a snadný převod do mzdového tarifu, je objektivní, výsledky jsou vysvětlitelné a srozumitelné a je s ní možné hodnotit jakoukoli práci a vytvářet varianty. Nevýhodou je časová náročnost při vytváření bodové stupnice.

Obr. 2.10. Bodovací metoda

Placený faktor	Maximum bodů	Subfaktory	Body přidělené jednotlivým stupňům			
			I.	II.	III.	IV.
Dovednosti	260	Znalost práce	35	70	105	140
		Zkušenosti	20	40	60	80
		Iniciativa	10	20	30	40
Úsilí	240	Fyzické	20	40	60	80
		Duševní	40	80	120	160
Odpovědnost	360	Za politiku organizace	20	40	60	80
		Za práci jiných	40	80	120	160
		Za dobré vztahy se zákazníky a veřejností	20	40	60	80
		Za peněžní výdaje v hotovosti	10	20	30	40
Podmínky práce	140	Pracovní podmínky	20	40	60	80
		Riziko	15	30	45	60
Celkem bodů	1000					

Zdroj: KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů, s. 296

Metoda faktorového porovnání

Neboli metoda řad pořadí. Jedná se o metodu podobnou bodovací metodě, kdy se vybírají klíčové pracovní místa a poté se určují placené faktory. Zde se ale nepoužívají subfaktory a stupně. U každého placeného faktoru se seřadí pracovní místa a u sestavování pořadí se porovnávají místa navzájem, zároveň používaný placený faktor by měl být ten, který je považován u daných pozic za nejdůležitější. Důležité je přiřadit faktorům váhy, protože v případě nesourodých prací se důležitost faktorů liší. Pořadí faktorů se násobí váhami a výsledky se sčítají pro každou práci za všechny faktory. Výsledkem je relativní hodnota práce, která se převádí do peněžního vyjádření. Celková hodnota práce se pak stanoví jako součet peněžních částek u jednotlivých placených faktorů. Výhodou je snadná použitelnost a převod do mzdových tarifů, objektivnost a spolehlivost. Nevýhodou je, že se pomocí ní hůře hodnotí nové typy práce (Koubek, 2015).

Obr. 2.11. Metoda faktorového porovnání

Pracovní místo (práce)	Placený faktor				
	Duševní požadavky	Dovednosti	Fyzické požadavky	Odpovědnost	Pracovní podmínky
A	1	4	7	1	7
B	2	2	4	2	3
C	3	3	3	3	2
D	4	5	6	5	5
E	5	6	2	4	4
F	6	1	5	6	6
G	7	7	1	7	1

Zdroj: KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů, s. 297

2.12 Řízení pracovního výkonu

Základem řízení pracovního výkonu je poznání pojmu „výkon“. Jeho zavádění a využívání také vyžadují, aby bylo dostatečně známo a pochopeno teoretických základů a principů.

V rámci řízení pracovního výkonu můžeme pozorovat tyto teoretické základy:

- **Teorie cíle**

Vysvětluje čtyři mechanismy, u kterých se spojují výsledky výkonu a cíle. Prvním je zaměření pozornosti na priority. Druhým podněcování k vynaložení úsilí. Třetím je stimulace lidí k využívání jejich znalostí a dovedností, aby došlo ke zvýšení šance na dosažení úspěchu. Posledním mechanismus říká, že čím je cíl náročnější, tím více lidé využívají svých schopností. Teorie cíle povzbuzuje kladení důrazu na stanovování cílů, na jejich základě lze pracovní výkon měřit.

- **Teorie kontroly**

Tato teorie je zaměřená na zpětnou vazbu, která je klíčovým prostředkem k formování chování. Pokud lidé dostávají zpětnou vazbu, která souvisí s jejich chováním,

poté mají prostor k tomu si uvědomit, rozdíl mezi tím, co dělají, co se od nich očekává a jaký je předpoklad do budoucna.

- **Sociálně kognitivní teorie**

Základem je založení na pojetí sebedůvěry a vlastní schopnosti. Teorie říká, že pokud lidé v něco věří, výrazně to může ovlivnit jejich výkon. Rozvíjení a následné upevnění sebedůvěry je podstatným faktorem, který vede k pozitivnímu řízení pracovního výkonu (Armstrong, 2015).

2.13 Motivace lidské činnosti

Bedrnová a Nový uvádějí (2007, s. 362) „pojem motivace vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy.“

Motivace lidské činnosti je jedna ze základních osobnostních struktur a je i zároveň i důležitou částí dynamiky osobnosti. Každý z nás se občas dostává do situace, kdy je pro něj podstatné dosáhnout určitého způsobu jednání někoho druhého, tímto nastává situace ovlivňování motivace.

Existují tři roviny motivace:

1. *Dimenze směru* – motivace člověka a činnosti je orientovaná určitým směrem, od jiných směrů se odvádí a vyjadřuje se sděleními „chci toto“, „toužím po tom“ apod.
2. *Dimenze intenzity* – činnost závisí na síle motivace a v rámci tohoto dochází k vynaložení větší či menší energie k dosažení. Slovní vyjádření zahrnuje i určení míry intenzity jako „velmi po tom toužím“, „docela bych rád“ atd.
3. *Dimenze stálosti* – souvisí s mírou schopnosti vytrvat, překonat vnější a vnitřní překážky a uskutečnit činnost. V případě vysoké vytrvalosti, člověk vynakládá stále stejnou intenzitu k uskutečnění i v případě, že se setká s překážkami.

Základní pojmy

Motiv

Jedná se o vnitřní psychickou sílu (popud, pohnutku), která je psychologickou příčinou chování a jednání člověka. S motivem souvisí i cíle, protože cílem motivu je dosáhnout tzv. psychické nasycení, které má pak podobu vnitřního uspokojení z dosažení

cíle. Motivy se rozdělují na cílové, terminální a instrumentální. Cílové a terminální trvají tak dlouho, dokud nedojde k uvedenému dosažení nebo uspokojení, naopak instrumentální motiv nemá daný cílový stav, nastává například v souvislosti se zájmem jedince o nějaké téma, např. dějiny. V psychice člověka najednou navzájem působí několik motivů a platí, že motivy orientované stejným nebo podobným směrem se sčítají a dochází tak k podpoře dosažení činnosti, naopak protikladné motivy činnost narušují a navzájem můžou dosažení i znemožnit.

Stimul

Jako stimul nebo stimulaci se považuje vnější působení na psychiku jedince s dopadem na změny jeho činnosti. Rozdíl mezi motivem a stimulem je především v tom, že jako stimul se považuje působení z vnějšku, především aktivními zásahy vedoucími ke změně psychických procesů a změně motivace. Stimuly se dají rozdělit na tzv. impulsy a incentive, v případě impulsů jimi může být např. bolest, nervozita, únava, tedy vnitřní podněty signalizující nějakou změnu, zato incentive jsou podněty přicházející z vnějšku, např. pracovní postup, pochvala apod. (Bedrnová, Nový, 2007).

2.13.1 Motivace pracovního jednání

Motivace pracovního jednání je subjektivní faktor, který ovlivňuje činnosti jedince a tak působí i na organizaci jako celek, z čehož plyne, že manažeři musí věnovat pracovní motivaci pozornost.

Pracovní činnost je motivovaná, cílevědomá a záměrná a s ní tak souvisí motivace k práci samotné. Pracovní motivace je vyjádřením individuálního přístupu každého člověka, jeho pracovní ochoty a okolnostmi, které s tím souvisí. Rozlišují se dva typy pracovní motivace a to motivy přímo související s prací, tzv. *intrinsická motivace* a motivace, která je mimo práci a tou je tzv. *motivace extrinsická*. Jako intrinsickou motivaci se uvádí potřeba činnosti, kontaktu s druhými lidmi, výkonu, moci, a potřeby seberealizace. Extrinsická motivace je potřeba peněz, jistoty, vlastní důležitosti, sociálních kontaktů, sounáležitosti a partnerského vztahu.

Z hlediska pracovní činnosti jako takové může dojít k různým motivům, které jinak působí na výkon práce. Motivy aktivní práci podněcují (seberealizace), podporující pro ni vytvářejí vhodné podmínky (příjemné pracovní prostředí) a potlačující motivy zase od činnosti odrazují (bavení s kolegy mimo pracovní téma), (Bedrnová, Nový, 2007).

2.13.2 Teorie motivace pracovního jednání

Následujících pět teorií motivace vychází z kognitivních modelů, protože pracovní chování zaměstnance je samo o sobě racionální.

1. Dvoutfaktorová teorie motivace

Autorem je Frederick Herzberger, který uvedl, že člověk má dvě skupiny protikladných potřeb. První skupinu tvoří tzv. vnější neboli hygienické faktory, které vedou buďto k pracovní nespokojenosti nebo ke stavu bez nespokojenosti. Platí to, že pokud jsou příznivé, tak to pracovní výkon nijak nezvyšuje, pouze zůstává na stejné úrovni, naopak negativní jej snižují. Druhou skupinou jsou faktory vnitřní, tzv. motivátory, které působí jako pracovní spokojenost nebo bez pracovní spokojenosti. Jestliže jsou faktory nepříznivé, zaměstnanec spokojený a motivovaný není a tím se snižuje i jeho výkon. Pokud jsou příznivé, dochází k pozitivní motivaci k práci.

Významem této teorie je, že pracovní spokojenosti nemusí automaticky znamenat vyšší motivovanost k pracovnímu výkonu, zároveň ale říká, že nepřítomnost nespokojenosti je nutná k pracovní motivaci.

2. Teorie kompetence

Tvůrcem je R. W. White, který bere motiv kompetence jako potřebu ovládat, prokázat své schopnosti a profesionální způsobilost za účelem obdivu, uznání a respektu druhých. Využití v praxi spočívá v tom, že manažer by se měl snažit svým podřízeným udělit úkoly, které jsou přiměřeně náročné k jejich schopnostem, to znamená, že vyžadují o něco vyšší předpoklady, než jaké do teď pracovníci vykazovali.

3. Teorie expektance

Autorem je V. H. Vroom a teorie vychází z toho, že jedinci o skutečnostech okolo nich uvažují, dávají si je do souvislostí, hodnotí je a mají vůči nim očekávání, následně se pak podle toho rozhodují, řeší problémy a jednají. Klíčové jsou expektance a valence, díky nimž je pracovní činnost chápána jako výsledek působení pracovního prostředku nebo nástroje k dosažení významné hodnoty.

Formální vyjádření teorie expektance je $M = f(V \times E)$, kdy M vyjadřuje úroveň motivace, V je valence neboli subjektivní hodnota výsledku jednání a E je expektance

neboli očekávání, či subjektivní pravděpodobnost, že jednání bude mít očekávaný výsledek.

4. Teorie spravedlnosti

Představitelem je J. S. Adams a základem teorie je fenomén sociálního srovnávání, kdy pracovník srovnává svůj vklad do práce oproti vkladům ostatních pracovníků, kteří vykonávají stejnou činnost a efekty, které pak získává on vůči efektům ostatních. Efektem jsou peníze, uznání, přízeň nadřízeného apod. V situaci, kdy zaměstnanec nabyde dojmu, že efekty nejsou v rovnováze, dochází z jeho strany ke snaze nerovnováhu odstranit.

5. Teorie X a Y

Autorem je D. McGregor a vychází z dvou protikladných představ pracovníka o práci. První představa, tzv. **teorie X** předpokládá, že pracovníci se k práci staví negativně, mají vůči ní přirozenou nechuť, je potřeba je kontrolovat a k práci nutit pod vyhrůžkou trestu. Druhý typ Y vyjadřuje, že pro pracovníka je duševní a fyzický výdej potřebný k práci přirozený, práce pro něj má smysl, než peníze jsou pro něj spíše důležité faktory jako pocit vlastní důležitosti a užitečnosti, tvořivost atd.

Změna kulturního, ekonomického a sociálního prostředí vedla k tomu, že postupně více lidí je typem Y, to znamená, že lidé svůj přístup k práci mění, stává se pro ně více zajímavější a je potřeba změnit přístup vedení, pokud způsoby jejich vedení jsou zakořeněny na teorii X (Bedrnová, Nový, 2007).

2.13.3 Manažerská motivační strategie

Stimulace k práci je přirozenou součástí vedení lidí, a to jak se různí lidé chovají v různých pracovních podmínkách, bylo uvedeno kapitole o teoriích motivace pracovního jednání. Teorie pracovní motivace musí být součástí znalostí manažerů a vedoucích zaměstnanců, podnik by tak měl spolupracovat s profesionálními psychology a poradci, kteří by jim měli předat znalosti.

V praxi se uplatňují zásady vedení lidí, které v souvislosti s motivací, obsahují manažerské motivační strategie, jejichž součástí jsou poznatky, metody a postupy jak vést lidi k naplnění cílů podniku. Charakteristické je např. spojení krátkodobého a dlouhodobého cíle, individuální přístup podle specifikace podniku, realizace rozhodnutí,

použitelné metody i pro psychologického neprofesionála a součinnost odborných služeb s personálně-poradenskou organizací.

Faktory, které ovlivňují motivaci pracovníků, jsou hybnou silou pracovní aktivity a je potřeba se zaměřit na jejich systém vedoucí k vyšší výkonnosti a uspokojení z práce. Cílem je využití, co nejvíce stimulů, které jsou schopné ovlivnění pracovního chování zaměstnance. Nejvíce podstatné jsou faktory, které mají přímý a nepřímý vztah k práci. Ve výkonnostně zaměřeném podniku je nejdůležitější, aby byla dosažena úroveň pracovního jednání tak, že dojde k dosažení ekonomického cíle. Nejvíce se soustředí na pracovní výkonnost a kvalitu výkonu, které se odráží v celkovém výkonu organizace. Kvalita práce je výsledkem působení vnitřních a vnějších pobídek práce, které na sebe můžou působit buďto v souladu nebo rozporuplně. Vymezení správného postupu pracovní stimulace je opravdu důležité, protože při nerespektování může dojít k neefektivnímu vynaložení nákladů a pracovní energie s následkem špatných motivačních procesů.

Aby organizace dosáhla požadované kvality výkonu svých zaměstnanců, musí v první řadě zaměřit pozornost vedoucích pracovníků na znalost a pracovní schopnosti řadových zaměstnanců, na jejich výkon a to, jak jsou tyto faktory ovlivněné pracovním prostředím, pomůckami, které mají zaměstnanci k dispozici a podmínkami za kterých práce probíhá. Determinanty pracovní stimulace tak jsou vlastnosti práce, dosažení cíle v závislosti na úsilí, motivy orientované na výkon a spokojenost a intenzita úsilí. Ty jsou přímo závislé na přístupu zaměstnance. Míra schopností je dána individuálně dispozicí zaměstnance, znalosti a dovednosti jsou výsledkem vzdělávání a tréninku. V tomto případě hraje motivace důležitou roli, protože při zaměření se na možnosti dalšího vzdělávání dochází k vyššímu zájmu ze strany zaměstnanců. Dále vedoucí zaměstnanci musí zaměřit svou pozornost na potenciál výkonu jejich podřízených a na základě toho sestavit plán formování a plánování personálu.

Nejčastější nástroje vedoucí k motivaci zaměstnanců jsou:

- hmotné ohodnocení výkonu mzdou nebo prémie,
- podíl na zisku jako forma zainteresovanosti zaměstnance
- možnost studijního pobytu nebo stáže, vzdělávací akce, financování rozšíření kvalifikace,
- benefity, které poskytuje organizace svým zaměstnancům,

- pocit sociální jistoty zaměstnance a jeho rodiny, v případě nuceného odchodu podpora při hledání nového zaměstnání,
- vyšší pravomoc a odpovědnost, povýšení na základě hodnocení výsledků,
- veřejné podnikové ocenění výsledků práce,
- ocenění věrnosti vůči podniku, princip seniority,
- obohacení práce o kreativní prvky, samostatnost, samokontrola,
- pozitivní podnikové klima, dobré vztahy mezi nadřízeným a podřízeným, zlepšování image organizace na trhu práce,
- kvalitní výběr zaměstnanců
- vrcholový management má v rámci odměňování nastaveny předpoklady návaznosti na celkový hospodářský výsledek a tržní hodnotu (Dvořáková, 2012).

2.13.4 Zabezpečení a spokojenost zaměstnanců

Aby si organizace zajistila spokojené stávající a oslovila potenciální zaměstnance, musí pro ně vytvářet hodnotu a přesvědčit je, aby se ucházeli o místo nebo v organizaci zůstali. Součástí tohoto procesu je nejen peněžní odměna, ale i nepeněžní odměňování. Právě nepeněžní složky odměny mohou v případě rozhodování o zaměstnání hrát významnou roli, pokud má zaměstnanec nebo uchazeč nabídku se stejnou výší mzdy. V praxi se jedná o rovnováhu mezi pracovním a osobním životem, příležitost k osobnímu rozvoji nebo přirozený respekt. Organizace by se měla snažit, aby svým zaměstnancům mohla nabídnout svou dobrou pověst, příjemné pracovní prostředí, dosažitelné umístění pracoviště z hlediska dojíždění do práce, perspektivní růst v rámci kariéry, možnost dalšího vzdělávání a dobré podmínky v zaměstnání samotném.

Spokojenost souvisí s postoji, které zaměstnanci pociťují ve vztahu k jejich práci. Pozitivní vedou ke spokojenosti a negativní k nepříznivému vnímání.

Faktory, které ovlivňují spokojenost a nespokojenost v práci jsou:

- *vnitřní motivační faktory* – souvisí přímo s prací (rozmanitost, identita, významnost, autonomie a zpětná vazba),
- *úroveň kontroly* – to, jak je jedinec zapojen do práce spolu se svými kolegy,
- *úspěch nebo neúspěch* – jedinec sám sobě dokazuje, že využil svých schopností nebo naopak (Armstrong, 2015).

2.14 Sociologický výzkum

Sociologický výzkum slouží k poznání a zkoumání jevů, vztahů a zjištění souvislostí v dané problematice. Při jeho aplikaci je potřeba zohlednit to, že výsledky jsou subjektivní v rámci názorů jednotlivých respondentů. Systematičnost a kontrolovatelnost výzkumu vede k tomu, že výzkumný proces je uspořádaný a ten, kdo jej vytvořil, může spoléhat na důvěru výsledků (Papřoková, 2013).

V rámci výzkumného procesu rozlišujeme tři fáze:

1. Přípravná

Kvalita této fáze určuje, zda vůbec bude práce do budoucna použitelná, protože při podcenění nebo nedostatečné přípravě může dojít k tomu, že výsledky práce nebudou relevantní, nebudou zobrazovat zkoumanou skutečnost realisticky a především v dalších fázích již není možné tyto chyby napravit. Předběžná část přípravné fáze definuje cíle a specifikuje zkoumanou oblast, při projektové části se vytváří soubor informací o tom, jaký obsah bude mít výzkumný proces, jak bude zkoumán a jeho program.

2. Realizační

V této fázi je důležité, aby nedocházelo k realizačním chybám, protože ty pak negativně ovlivňují konečné výsledky. Sběr dat se provádí terénně, tzn. že se informace získávají pomocí sociálních a sociálně psychických jevů a průběžně se kontrolují. Během se sběru dat je potřeba, aby se zaznamenávaly a uchovávaly primární data v množství, jaké je potřebné pro pozdější zpracování.

3. Vyhodnocovací

V rámci vyhodnocovací etapy se zpracovávají získané sociální a sociálně psychologické data. Ty se musejí zaznamenat na vhodné médium, zkontrolovat, případně upravit a poté statisticky zpracovat. Následuje vytvoření popisů a závěrečná zpráva, která informuje o výsledcích výzkumu, použitých metodách a může obsahovat i doporučené návrhy na případné opatření (Surynek, Komárková, Kašparová, 2001).

2.14.1 Dotazníkové šetření

Dotazník znamená písemnou formu dotazování. Respondent na otázky uvedené v dotazníku odpovídá sám a jsou pokládány formou jako souhlas a nesouhlas anebo si

vybírání z předložených variant odpovědí pro něj tu nejpříjemnější, která je nejbližší jeho osobním názorům a zkušenostem. Odevzdání bývá zpravidla anonymní a je omezené pro osoby, které mají problém s čtením a psaním.

Dotazník slouží k tomu, abychom zjistili informace o tom, jaké mají respondenti hodnoty, postoje a názory, jaké jsou jejich charakteristické rysy a do jaké patří sociální skupiny. Jedná se o nejrozšířenější kvantitativní techniku pro získávání dat, protože se dá aplikovat na velké množství lidí. Pokud je potřeba v nějaké oblasti provést kvantitativní analýzu, je dotazník nejlepším řešením. Dotazník se používá k testování vzájemných relací mezi proměnnými a hypotézami. Výsledky výzkumu výrazně ovlivňuje kvalita položených otázek, jejich správná formulace a sestavení dotazníku samotného.

Z hlediska opakování můžeme dotazník rozdělit na čtyři skupiny a to podle:

- *počtu použití* – jednorázový, periodický, dlouhodobý a panelový, kdy se opakovaně oslovuje stejný vzorek respondentů a tak je možné získat informace o zkoumaném jevu dynamicky vzhledem k jeho vývoji v čase,
- *počtu témat* – omnibusový, který spojuje navzájem nesouvisející témata a monotematický,
- *zaměření* – na určitou oblast jako je spotřebitelství, apod.
- *adresnosti* – adresný, který se aplikuje na konkrétní skupinu lidí (dotazník) a neadresný (anketa), zároveň je rozdíl patrný v reprezentativnosti výsledků, anketa ji má podstatně nižší.

Realizaci dotazníku lze provést několika způsoby. První možností je forma **poštovního dotazování**, kdy je k dotazníku zpravidla připojen úvodní dopis s informacemi, jako proč je dotazník vytvořen, informace a kontakt na instituci, která jej bude nadále zpracovávat a taky, jak jej má poté respondent odeslat. Důležité je, aby byl dotazník sestaven jednoduše a srozumitelně. Dále se dá provést **dotazník u odborníků**, přičemž nejčastěji jde o zkoumání odhadů budoucího vývoje. Otázky by měly být jednoznačné s příslibem zpětné vazby o výsledcích šetření. Třetí možností je písemné **dotazování v organizacích**, jedná se o techniku, která je nejčastěji používaná při sběru primárních dat a provádějí ji lidé, kteří nejsou zaměstnanci organizace, ale při přípravě a realizaci s vedením podniku spolupracují. Úspěšnost závisí na tom, jak dobře je zaměstnancům vysvětlen účel dotazníku a jejich následná motivace jej vyplnit. Poslední možností je tzv. **dotazování pomocí technických zařízení**. Jedná se o levnou a rychlou metodu sběru dat, např.

telefonické dotazování nebo skrz elektronickou poštu, vyžaduje ale dobrou rétorickou schopnost tazatele nebo správné zpracování v rámci motivace ochoty odpovědět. Vzorek respondentů vychází z telefonních a e-mailových seznamů, které má společnost provádějící výzkum k dispozici.

Výhodou dotazníkové šetření je nízká nákladnost, možnost aplikace na velký počet respondentů, anonymita, která podněcuje respondenty k větší upřímnosti a otevřenosti a časová nenáročnost při vyplňování a zpracování výsledků. Nevýhodou je nižší návratnost v závislosti na distribuci, nutné kvalitní zpracování otázek, protože dotazovaný se nemůže zeptat na vysvětlení a není možná kontrola toho, kdo dotazník vyplnil (Papřoková, 2013).

2.14.2 Druhy otázek dotazníkového výzkumu

V rámci formulace otázek je důležité, aby otázky nebyly pro respondenty nepříjemné, aby byly lehce pochopitelné, relevantní k problematice, měřitelné a jednoznačné. V rámci vzorku respondentů by měli mít všichni stejnou váhu odpovědi.

Základní druhy otázek dělíme na:

1. **otevřené** – nemají varianty odpovědi a respondent je tvoří volně sám, vyhodnocení se provádí kvalitativně,
2. **uzavřené** – odpovědi jsou předem stanovené a respondent si z nich vybírá pro něj odpovídající.

Uzavřené otázky se dále dělí následovně:

- **alternativní dichotomické** – s jasnou volbou mezi dvěma odpověďmi, např. ANO/NE, žena/muž, v případě dotazu na názor lze připojit neurčitou odpověď jako nevím/nepřemýšlel/a jsem o tom,
- **selektivní** – umožňují větší volbu výběru odpovědi, patří zde:
 - *polytomické výběrové* – volba jen jedné odpovědi, např. „Která z uvedených činností je pro Vás nejdůležitější?“,
 - *polytomické výčtové* – výběr z několika možných možností, např. „Vyber maximálně tři aktivity, které považuješ za zajímavé“,
 - *polytomické vzájemně se podmiňující* – odpověď vyšší v pořadí znamená i odpověď nižší, např. „Uveďte své nejvyšší dosažené

vzdělání“, předpokládá se, že pokud respondent uvede, že dosáhl vysokoškolského vzdělání, tak má i střední a základní vzdělání,

- polytomické stupnicové – seřazují se možnosti v pořadí, např. „Uveďte pořadí, v jakém jste měli předměty ve škole nejraději“.

Kombinací polytomických vzájemně se podmiňujících a stupnicových vznikají otázky komparativní stupnicové, pomocí nichž se vzájemně porovnávají prvky. Stupnicové otázky slouží pro škálování, které vede k měření názorů a postojů respondentů. Výsledkem je měřitelný znak a validní stupnice. **Škálové otázky** se dělí na **trichotomické** (1. Spokojen, 2. Spokojen s výhradou, 3. Nespokojen), **jednostranné stupnice** s pozitivním nebo negativním hodnocením vůči původní situaci (1. Spokojen, 2. Spíše spokojen, 3. Spíše nespokojen, 4. Nespokojen), **dvoustranné** nebo **postojové** (ohodnocení na stupnici od 1 do 5).

3. **polootevřené** – otázky mají možnost odpovědi, a pokud respondentovi nevyhovuje ani jedna z nich, má možnost volné odpovědi,
4. **přímé a nepřímé** – cílem je ztotožnění se s uvedenými názory a vyvolání spontánní reakce, může se připojit i obrázek
5. **podle poslání:**
 - *úvodní* – „Máte rád/a Vánoce?“,
 - *filtrační* – „Máte děti? Pokud ne, vynechejte následující odpověď.“,
 - *kontrolní* – „Sledujete aktuální politické dění?“ v návaznosti na „Které periodika zabývající se politikou jste přečetl/a v posledním týdnu?“,
 - *analytické* – pohlaví, věk, vzdělání (Papřoková, 2013).

3 Charakteristika organizace

Pro zpracování mé diplomové práce jsem si vybrala společnost XY, s.r.o., která sídlí v České republice a je IT společností poskytující komplexní servis v této oblasti. Zajišťuje také služby v oblasti vývoje produktů pro firmy působící v odvětví komunikací a integrovaných technologií. Na základě svých znalostí, technologických vizí a inovativního myšlení se společnost aktivně snaží inspirovat a zapojit své zákazníky do hledání nových způsobů, jak zefektivnit jejich podnikatelskou činnost. Centrální sídlo společnosti se nachází v zahraničí a celkově ve svých pobočkách zaměstnává 13 000 expertů ze 20 zemí světa.

3.1 Společnost XY, s.r.o.

V České republice společnost XY, s.r.o. začala působit v roce 2001 a v roce 2004 i v Ostravě. Patří mezi největší zaměstnavatele v oblasti IT služeb v České republice, a je největším v Moravskoslezském kraji, neboť zaměstnává více než 2 200 zaměstnanců. Z hlediska počtu zaměstnanců je česká pobočka třetí největší pobočkou XY, s.r.o. korporace na světě.

Společnosti XY, s.r.o. dokázala během relativně krátké doby vybudovat stabilní zázemí pro lidi z různých věkových kategorií z různých částí republiky i celého světa. Pro své zaměstnance nabízí zázemí v moderních, flexibilních a účelně zařízených prostorech.

3.2 Historie společnosti

V roce 1968 vznikla společnost, která v začátcích zajišťovala vývoj a údržbu IT systémů především pro národní banku, její zákazníky a lesní průmysl. Během 70. let se společnost postupně rozšířila své zaměření na osobní počítače a vývoj IT systémů. V 90. letech došlo k rychlému rozvoji díky akvizicím a fúzím a roku 1999 ke spojení dvou společností.

V průběhu minulého desetiletí se naplno projevila globalizace IT průmyslu a společnost začala rozšiřovat své mezinárodní působení. V roce 2004 otevřela pobočku v České republice. Postupem času zesílila konkurence v odvětví. Společnost s podporou horizontálních operací a nárůstem počtu zaměstnanců v off-shore zemích změnila v roce 2009 svou průmyslově orientovanou strukturu na matrixovou strukturu vedení

v jednotlivých zemích, průmyslových odvětvích a globálních službách (webové stránky společnosti XY, s.r.o.).

4 Systém odměňování a motivace zaměstnanců ve vybrané organizaci

Tato kapitola se bude zabývat popisem stávajícího systému odměňování a motivace zaměstnanců ve společnosti XY, s.r.o. a budou zde uvedeny výsledky dotazníkového šetření provedeného v organizaci.

4.1 Systém odměňování

U zaměstnanců je uplatňována časová mzda. Celková odměna zaměstnance je složena z fixní části mzdy, ke které zaměstnanec může dostat čtyři nenárokové složky odměn, které jsou nastavené společností. Tyto balíčky jsou na sobě navzájem nezávislé a zaměstnanec tak může dosáhnout na více než jeden. Mezi tyto balíčky patří:

- projektové odměny za tým,
- SPOT
 - v případě, že zaměstnanec pracuje nad rámec své práce nebo má na starost zaučení nového zaměstnance,
 - jedná se o jednorázovou odměnu.
- čtvrtletní odměny
 - závisí na základě rozhodnutí nadřízeného,
- odměny za business přidanou hodnotu
 - projekt, na kterém zaměstnanec pracuje, vydělává více peněz,
 - zaměstnanec vymyslí nový systém pro společnost.

Zaměstnanci dostávají pravidelně jednou ročně tzv. roční bonusy (prémie), které jsou vypláceny s ohledem na jejich roční cíle, které si zaměstnanec spolu po konzultaci se svým nadřízeným stanoví. Podstatné je, aby společnost byla profitabilní.

Ve společnosti XY, s.r.o. jsou tarifní stupně odměňování nastaveny podle znalostí, kdy mzda zaměstnance roste přiměřeně tomu, jak se rozvíjejí jeho znalosti a zkušenosti, které souvisejí s jeho pracovní náplní. Tarifních stupňů je 5. V případě, že zaměstnanec se posune na vyšší level pracovní pozice, automaticky se mu zvedá i jeho mzda. Ovšem je i možné, že při stávajícím pracovním levelu, dochází ke zvýšení mzdy zaměstnance.

4.2 Systém motivace

Z hlediska motivační stránky má společnost s.r.o. dobře nastavenou politiku. Svým zaměstnancům nabízí širokou škálu faktorů, které v případě rozhodování o volbě zaměstnání mohou hrát velkou roli.

K hlavním motivačním faktorům patří zejména:

- přístup manažera,
- práce zaměstnance je navázána na určitý projekt a po jeho skončení, i během, si sám vybírá na který jiný projekt přejít (změna obsahu práce a technologií, možnost rozvíjení o další znalosti),
- týmová spolupráce napříč zeměmi, možnost služebních cest,
- příjemné pracovní prostředí,
- kvalitní technické zázemí,
- pohodová atmosféra,
- nízká chybovost díky spolupráci lidí mezi sebou,
- cca 500 zahraničních zaměstnanců,
- minimum stresu, podpora nadřízeného,
- všichni zaměstnanci firmy si tykají,
- časová flexibilita, možnost práce z domova,
- profesní růst (podle osobnosti),
- podpora vzdělávání,
- zahraniční konference,
- možnost řízení projektu (pomocí připomínek),
- neexistuje přímá kontrola práce zaměstnance (fungování na základě důvěry),
- zajímavé benefity,
- team-buildingové akce,
- stanovení ročního cíle pro zaměstnance
- noví zaměstnanci mají každý týden rozhovor se svým nadřízeným, kdy mohou zhodnotit práci, případně odstranit nějaké problémy.

4.3 Systém benefitů

Společnost s.r.o. nabízí pro své zaměstnance benefity ve formě cafeteria systému, při kterém má zaměstnanec k dispozici balíček peněz a sám si určuje na co, jakou částku, využije. Výše benefičního balíčku se navyšuje podle délky zaměstnání. Je zde možnost proplacení, ovšem dochází pak ke srážce kvůli odvodu daní.

Jakožto jeden z hlavních benefitů pro své zaměstnance považuje společnost investici do vzdělávání. Každý zaměstnanec má možnost udělat si certifikáty a tím tak rozšířit svoje znalosti.

Dalším podstatným benefitem je samotné zázemí budovy firmy. Pro zaměstnance je k dispozici zdarma fitness centrum, kolárna, sprchy, tzv. chill-out zóny, kam si mohou jít odpočinout a kde se nachází kulečnický, knihovny a šipky. Dále je k dispozici zdarma káva, čaj a ovoce v neomezeném množství. V budově se nachází restaurace, která nabízí širokou škálu jídel, spolu se zohledněním nabídky na bezlepkové diety či vegetariánství.

Z hlediska pracovní náplně je benefitem pro většinu zaměstnanců flexibilní pracovní doba, možnost home office (až na výjimky, jako je oddělení incidentů a support pozice), zaměstnanec dostává ke své práci kvalitní hardware, určité pracovní pozice mají k dispozici služební telefon a společnost se snaží, aby její zaměstnanci nepřekračovali pracovní dobu 8 hodin denně. Nabízí se zdarma kurzy angličtiny a všichni zaměstnanci mají k dispozici jeden týden volna navíc nad rámec zákona.

Pracovníci společnosti dostávají v rámci benefitů od zaměstnavatele příspěvek na penzijní a životní pojištění, odměny k životnímu jubileu a k příležitosti narození dítěte.

4.4 Výsledky dotazníkového šetření provedeného v organizaci

V této kapitole budou podrobněji popsány výsledky dotazníkové šetření, jehož cílem bylo získat informace o tom, jak vnímají systém odměňování v organizaci její zaměstnanci v návaznosti na jejich motivaci k práci.

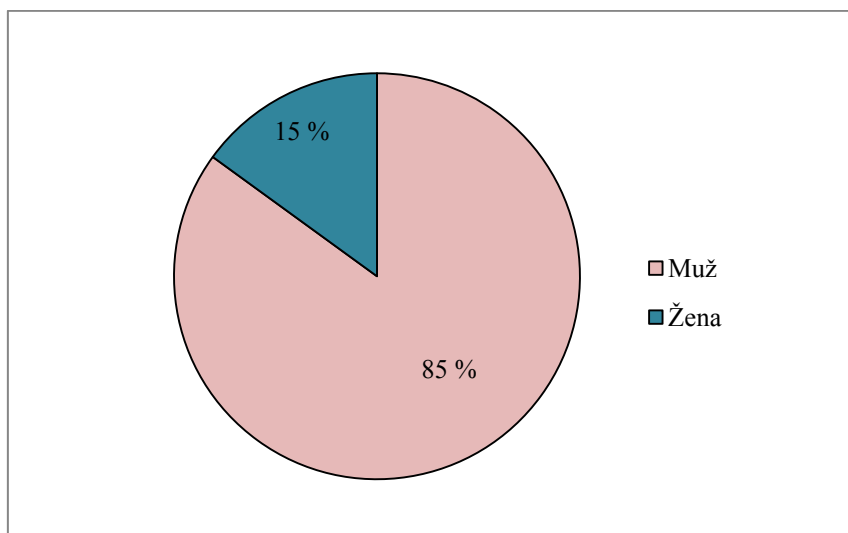
Dotazník zaslán pomocí elektronického odkazu na online dotazník skrze interní elektronickou poštu společnosti XY, s.r.o. a byl zcela anonymní. Celkový počet respondentů, kteří dotazník obdrželi, byl 77, 52 bylo vyplněných, což činí návratnost 68%. Respondenti byli vybráni v rámci podřízených zaměstnanců odborné konzultantky

diplomové práce. Dotazník obsahuje 20 otázek, včetně 4 identifikačních uvedených na začátku. Většina otázek je uzavřených s jednou možnou odpovědí, 2 otázky jsou otevřené, kde měli zaměstnanci možnost vyjádřit svůj názor, 1 otázka nabízí možnost označení více odpovědí a 1 otázka obsahuje škálu rozmezí určení spokojenosti. Předpokládaná doba pro vyplnění dotazníku byla stanovená na 10 minut, což zaměstnanci nijak nenarušovalo jeho pracovní náplň.

- **Otázka č. 1: Pohlaví**

Dotazníkového šetření se podle výsledků zúčastnilo 15 % žen a 85 % mužů (viz graf 4.1). Tento poměr je odpovídající, protože společnost XY, s.r.o. je se zabývá IT službami a v tomto odvětví pracují spíše muži než ženy.

Graf č. 4.1: Pohlaví respondentů

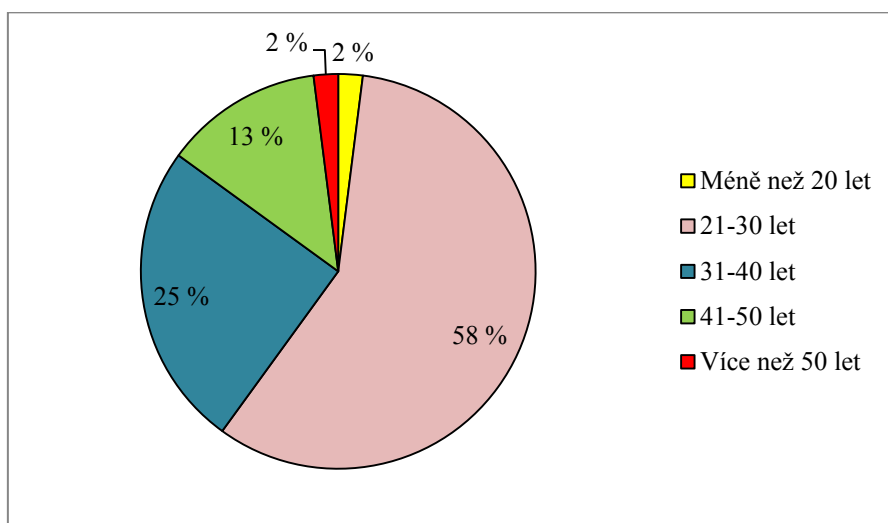


Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování.

- **Otázka č. 2: Věk.**

Z grafu 4.2 je patrné, že společnost XY, s.r.o. zaměstnává hlavně mladé lidi, což odpovídá tomu, jak se prezentuje i na veřejnosti. Více než polovina respondentů (58 %) jsou lidé ve věku 21-30 let, druhou nejpočetnější skupinou jsou lidé ve věku 31-40 let (25 %), dále 41-50 let (13 %), stejný výsledek (2 %) podle šetření vyšel u kategorie nad 50 let a méně než 20 let.

Graf č. 4.2: Věk respondentů

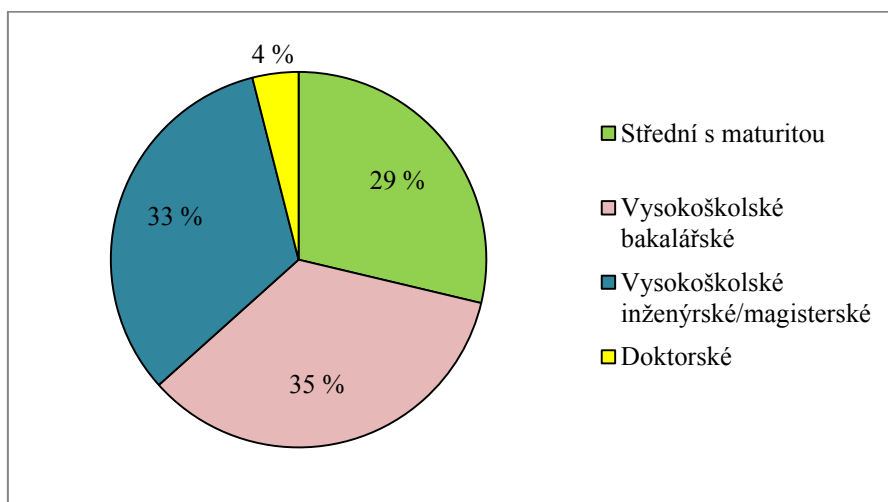


Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování.

- **Otázka č. 3: Nejvyšší dosažené vzdělání**

Graf č. 4.3 zobrazuje nejvyšší dosažené vzdělání respondentů. Je z něj patrné, že většina zaměstnanců společnosti dosáhla vysokoškolského vzdělání a to v poměru bakalářské (35 %) a inženýrské nebo magisterské (33 %). Třetí nejpočetnější skupinou jsou zaměstnanci se středním vzděláním zakončeným maturitou (29 %) a čtvrtou zaměstnanci s doktorským studiem (4 %). V rámci dotazníkového šetření byla i možnost odpovědi „Střední bez maturity“ nicméně nikdo tuto možnost nezvolil. Zjištěné výsledky odpovídají předchozím odpovědím ohledně věku a délky zaměstnání, protože mladí lidé ucházející se o práci v této oblasti zpravidla mají vysokoškolské vzdělání.

Graf č. 4.3: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů

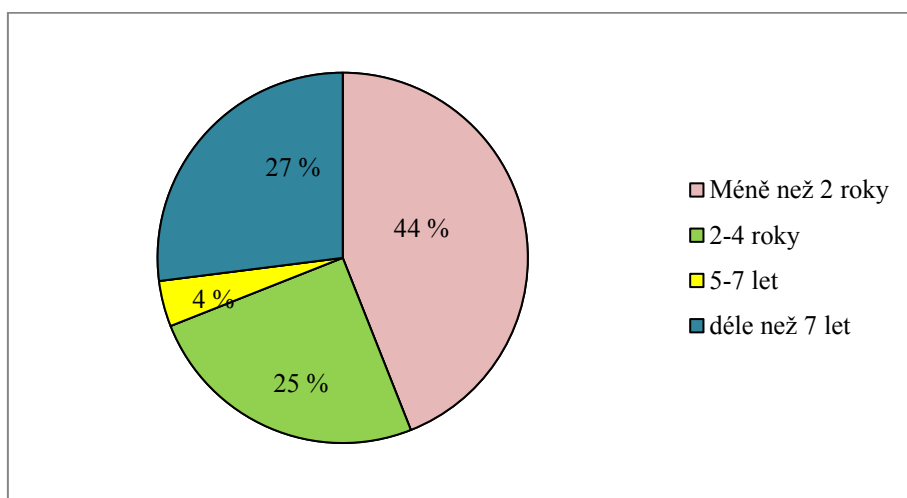


Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování.

- **Otázka č. 4: Jak dlouho pracujete v organizaci?**

Poslední identifikační otázka dotazníkového šetření se týkala délky zaměstnání v organizaci. Jak dokazuje graf 4.4, téměř polovina respondentů je pracuje pro společnost XY, s.r.o. méně než 2 roky, konkrétně 44 % respondentů. Pravděpodobně je toto způsobeno tím, že výsledky dokazují i to, že jsou zde zaměstnání především mladí lidé a ti častěji mění své zaměstnání anebo jsou zde krátce, protože jde právě o první zaměstnání po dokončení studia. Naopak 27 % respondentů zde pracuje více než 7 let, 25 % respondentů 2-4 roky a jen 4 % dotázaných 5-7 let.

Graf č. 4.4: Délka zaměstnání v organizaci

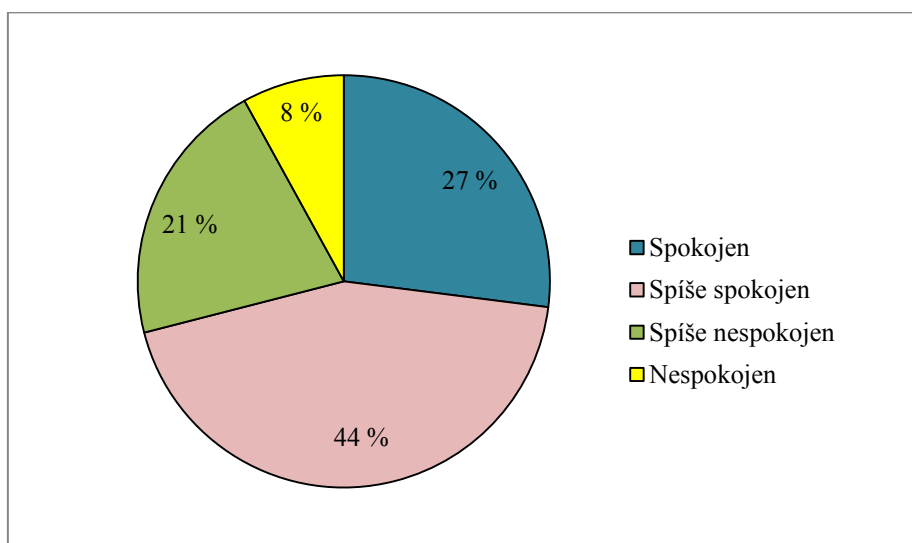


Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování.

- **Otázka č. 5: Jak jste spokojený/á se systémem odměňování v organizaci?**

Graf 4.5 znázorňuje spokojenost respondentů se systémem odměňování v organizaci. Z výsledků je patrné, že 44 % dotázaných je se systémem spíše spokojeno, 27 % je spokojených, 21 % spíše nespokojených a 8 % nespokojených. V tomto ohledu výsledky nabízejí možnost pro zlepšení, například skrze vedoucí zaměstnance týmů, kteří mohou své podřízené informovat.

Graf č. 4.5: Spokojenost se systémem odměňování

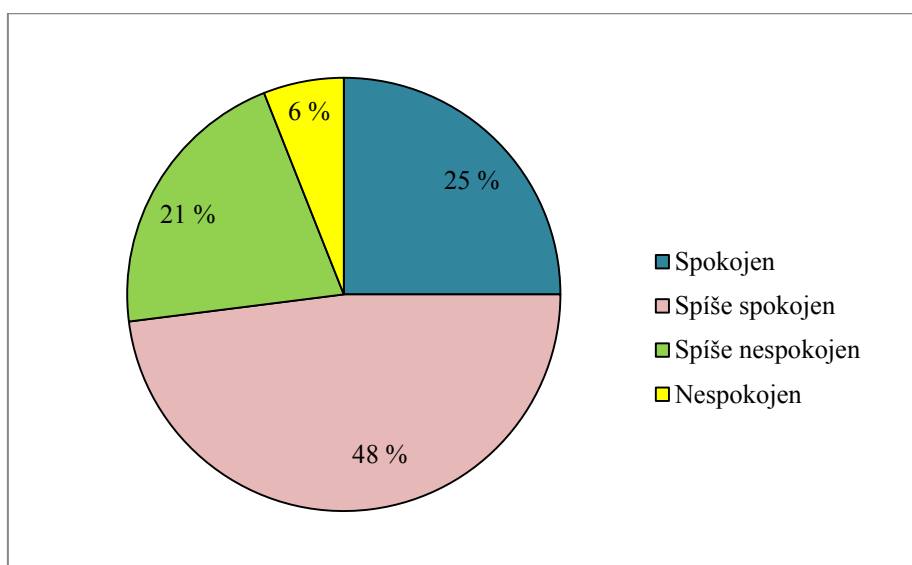


Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování.

- **Otázka č. 6: Jak jste spokojený/á s výší mzdy za vykonanou práci?**

V grafu 4.6 můžeme vidět, jak jsou respondenti spokojeni s jejich výší mzdy za vykonanou práci. Téměř polovina (48 %) si vybrala možnost „Spíše spokojen“, dalších 25 % je se svou výší mzdy spokojených, 21 % je spíše nespokojených a 6 % je nespokojených. V tomto ohledu by se společnost měla zaměřit na zaměstnance, kteří jsou částečně nebo úplně nespokojeni a o problému si promluvit a případně navrhnout nějaké řešení.

Graf č. 4.6: Spokojenost s výší mzdy za vykonanou práci

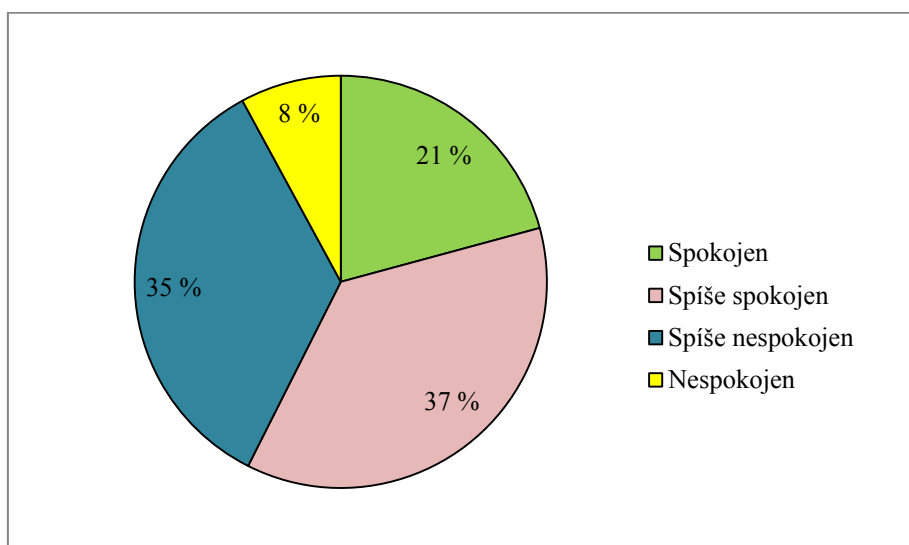


Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování.

- **Otázka č. 7: Jak hodnotíte spravedlivost mzdy v porovnání s ostatními organizacemi?**

Z grafu 4.7 je patrné, že velká část respondentů hodnotí spravedlivost mzdy v porovnání s ostatními organizacemi výrokem „Spíše spokojen“ (37 %) a „Spíše nespokojen“ (35 %). Zde se opět nabízí možnost konzultace vedoucích zaměstnanců s podřízenými, aby došlo ke zlepšení spokojenosti zaměstnanců, protože těch, kteří nemají jasnou představu o spravedlivosti je většina. 21 % respondentů je se spravedlivostí spokojeno a 8 % je nespokojených.

Graf č. 4.7: Ohodnocení spravedlivosti mzdy vůči ostatním organizacím

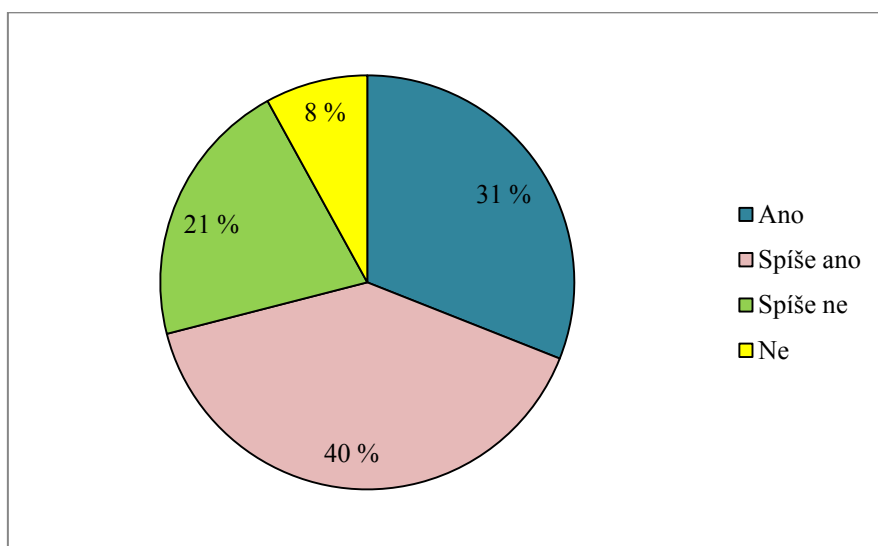


Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování.

- **Otázka č. 8: Je pro Vás současný systém odměňování jasný a srozumitelný?**

Pro 40% dotázaných je současný systém odměňování spíše jasný a srozumitelný (viz graf 4.8). Naprosto jasný je pro 31 % respondentů, naopak 21 % mu spíše nerozumí a 8 % mu nerozumí úplně. Odpovědi na tuto otázku souvisí s předchozími, kdy respondenti uvedli, že se systémem a hodnocením nejsou plně spokojeni. Patrně je to způsobeno tím, že nemají dostatečné znalosti o tom, jak společnost v ohledu odměňování a hodnocení funguje.

Graf č. 4.8: Srozumitelnost současného systému odměňování

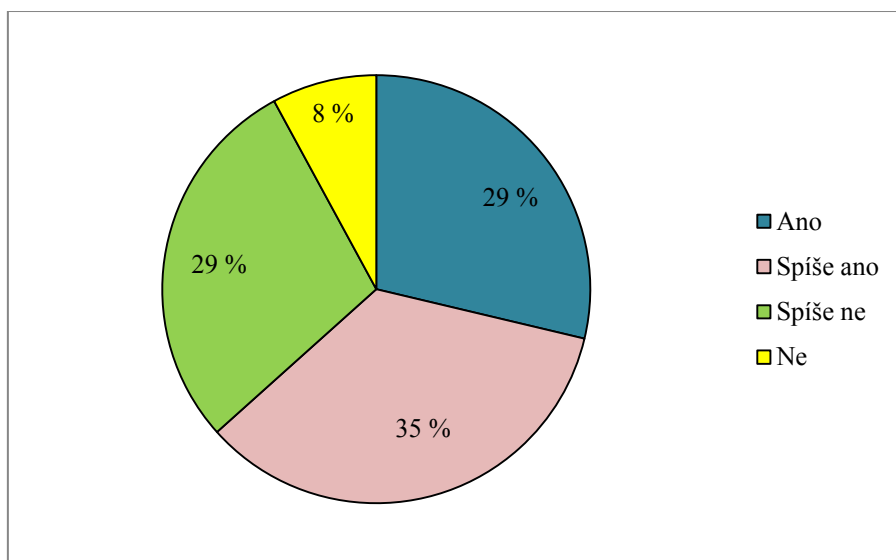


Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování.

- **Otázka č. 9: Myslíte si, že odráží Vaše mzda Vás pracovní výkon?**

Otázka č. 9 měla za úkol zjistit, jak hodnotí zaměstnanci jejich mzdu vůči pracovnímu výkonu. Graf č. 4.9 zobrazuje spíše pozitivní zjištění a to, že si respondenti myslí, že mzda odráží jejich pracovní výkon. 35 % z nich zvolilo možnost „Spíše ano“ a 29 % „Ano“. U 29 % respondentů a odpovědi „Spíše ne“ a 8 % respondentů s odpovědí „Ne“ bych navrhla opět konzultaci s nadřízeným, aby došlo k porozumění nejasností.

Graf č. 4.9: Mzda vs. pracovní výkon

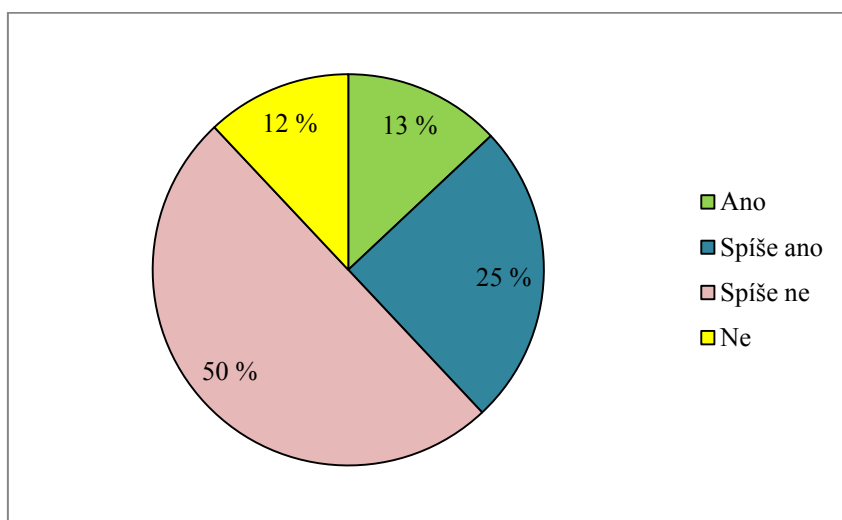


Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování.

- **Otázka č. 10: Motivuje Vás současný systém odměňování k vyššímu výkonu?**

Z odpovědí na otázku č. 10 můžeme říci, že respondenti hodnotí současný systém odměňování jako ne úplně motivující k vyššímu výkonu. Tak jej hodnotí polovina respondentů. 12 % dokonce uvedlo, že je současný systém vůbec nemotivuje k tomu, aby podávali vyšší výkon. Naopak pro 25 % dotázaných je systém spíše motivující a pro 13 % vyloženě motivující k vyššímu výkonu. Patrně to plyne ze špatné informovanosti o nastavení systému, pokud by zaměstnanci věděli, jak se projeví zvýšení jejich pracovního výkonu, zvýšila by se i jejich motivace k vyššímu výkonu.

Graf č. 4.10: Motivace k vyššímu výkonu

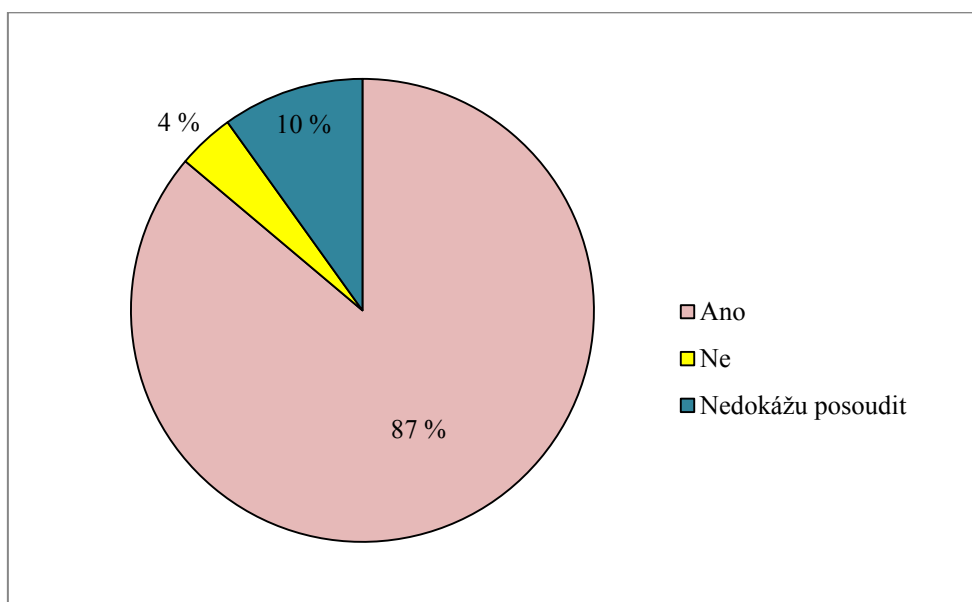


Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování.

- **Otázka č. 11: Měl by být zaměstnanec odměňován s ohledem na přínos firmě?**

V grafu č. 4.11 můžeme vidět, že zaměstnanec by měl být odměňován s ohledem na svůj přínos vůči organizaci. Tento názor uvedlo 87 % respondentů. Že by se odměna neměla vázat na přínos, si myslí jen 4 % a 10 % dotázaných nedokážou toto tvrzení posoudit.

Graf č. 4.11: Odměna zaměstnance s ohledem na přínos firmě

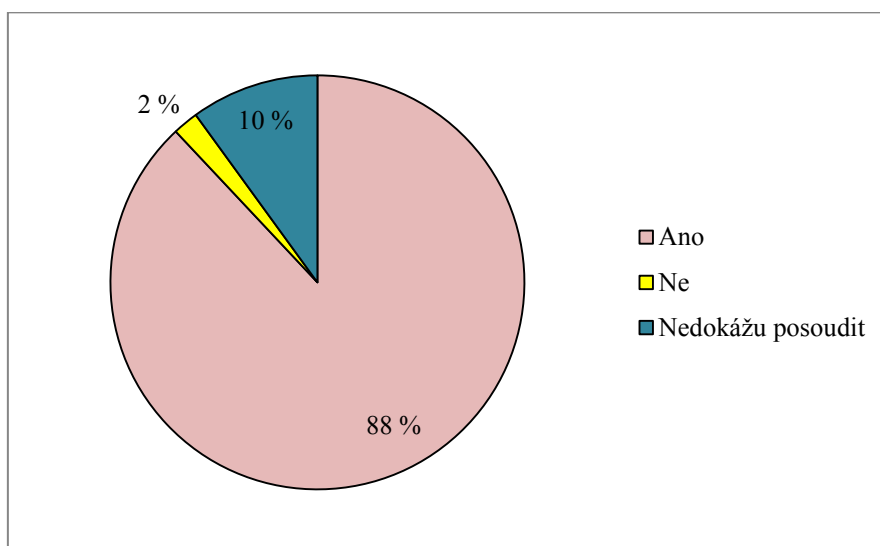


Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování.

- **Otázka č. 12: Ohodnoťte výrok „Vysoce schopní pracovníci by měli být ohodnoceni lépe než méně schopní“.**

Otázka č. 12 souvisí s předchozí otázkou a respondenti měli ohodnotit výše uvedený výrok. Z grafu č. 4.12 je patrné, že výsledky jsou podobné. Kladně otázku ohodnotilo 88 %, pouhá 2 % si myslí, že vysoce schopní pracovníci by neměli být ohodnoceni lépe a 10 % dotázaných nedokážou odpověď sami posoudit. Odpovědi na otázku se téměř shodují s odpověďmi na předchozí otázku, z čehož plyne, že pro zaměstnance by bylo jistou motivací, kdyby jejich odměna byla více provázána s výkonem, protože by věděli, že vše, co odvedou firmě, bude zhodnoceno.

Graf č. 4.12: Ohodnocení výroku

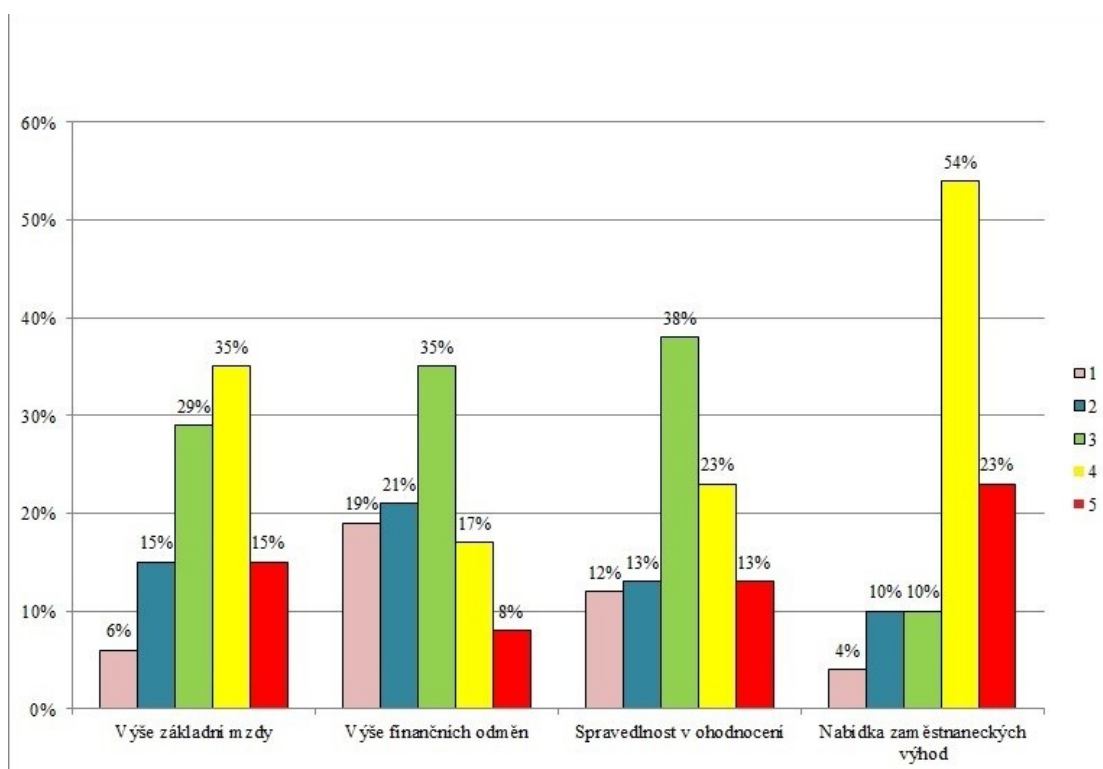


Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování.

- **Otázka č. 13: Vyjádřete míru spokojenosti se současným systémem odměňování organizace. (číslo 1 znamená nejnižší spokojenost, číslo 5 nejvyšší)**

Tato otázka měla za úkol zjistit, jak jsou respondenti spokojeni se současným systémem odměňování v rámci konkrétních případů. K hodnocení byla dána stupnice od 1 do 5. Graf č. 4.13 zobrazuje odpovědi na otázky, jak respondenti hodnotí výši základní mzdy, výši finančních odměn, spravedlnost v ohodnocení a nabídku zaměstnaneckých výhod v organizaci. Nejlepšího výsledku dosáhlo hodnocení zaměstnaneckých výhod, 54 % respondentů jej označilo známkou „4“, což na uvedené stupnici znamená téměř plnou spokojenost. Společnost by se i nadále měla věnovat tomu, aby zajišťovala pro své zaměstnance dobrou nabídku zaměstnaneckých výhod, protože se to těší velké oblibě. Velmi dobře hodnotí respondenti i výši základní mzdy, finančních odměn a o něco hůře spravedlnost v odměňování. Známkou číslo 5, která znamená nejlepší ohodnocení, respondenti nejvíce ohodnotili nabídku zaměstnaneckých výhod. Zhruba průměrná spokojenost je u výše základní mzdy, finančních odměn a spravedlnosti v ohodnocení.

Graf č. 4.13: Míra spokojenosti se současným systémem odměňování

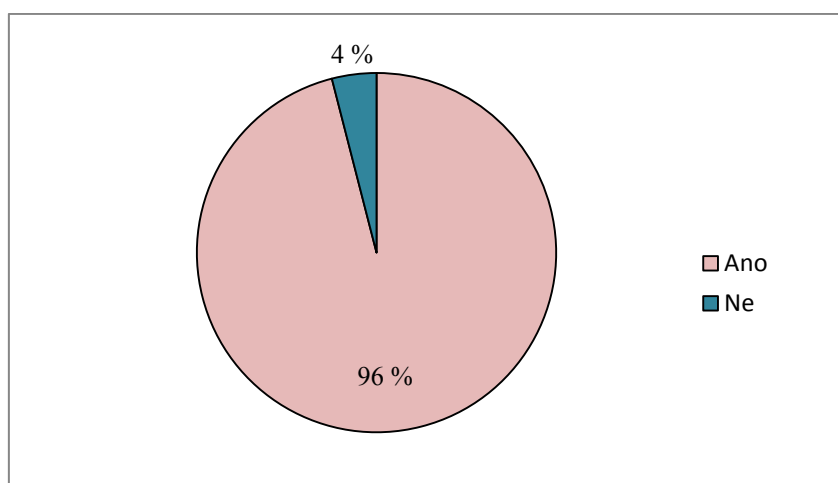


Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování.

- Otázka č. 14: Je pro Vás důležitá zpětná vazba od nadřízeného?**

Graf č. 4.14 popisuje, jak je pro zaměstnance důležitá zpětná vazba od jejich nadřízeného. Pro téměř všechny (96 %) je zpětná vazba důležitá, proto bylo vhodné, aby společnost nadále pokračovala v zavedeném systému konzultace zpětné vazby od nadřízeného.

Graf č. 4.14: Důležitost zpětné vazby od nadřízeného

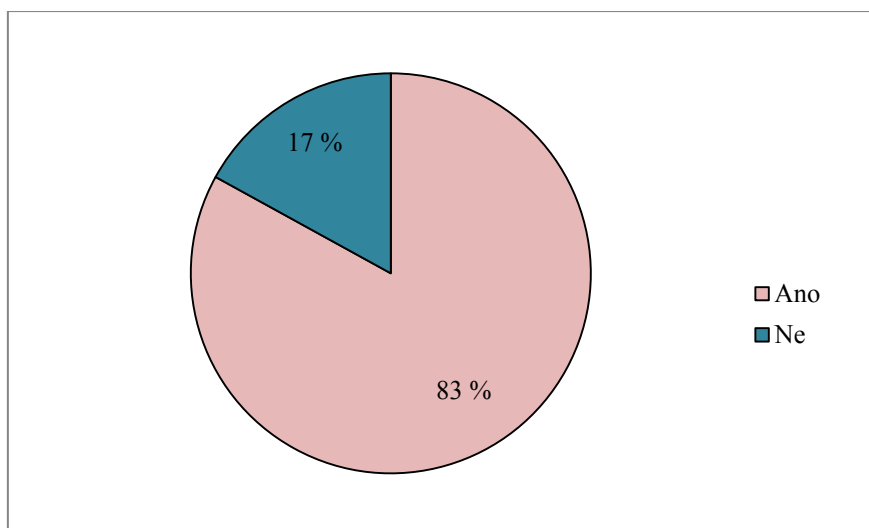


Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování.

- **Otázka č. 15: Dostáváte od svého nadřízeného zpětnou vazbu?**

V návaznosti na předchozí otázku byla položena otázka č. 15 a to, zda zaměstnanci dostávají zpětnou vazbu od nadřízeného. V rámci respondentů zpětnou vazbu dostává 83 % a 17 % ohodnotilo, že ne. Poměr odpovědí ano a ne vypovídá o dobrém nastavení zpětné vazby.

Graf č. 4.15: Návratnost zpětné vazby od nadřízeného

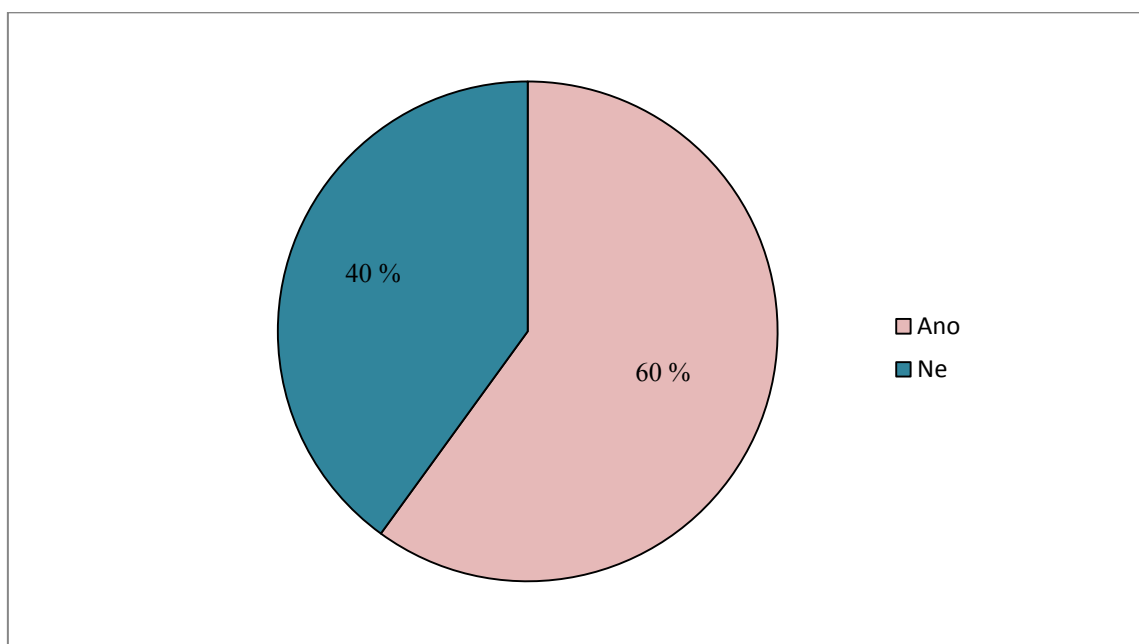


Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování.

- **Otázka č. 16: Byly pro Vás zaměstnanecké výhody určitou motivací proč se o práci v organizaci ucházet?**

Z grafu č. 4.16 je patrné, že zaměstnanecké výhody jsou poměrně důležitou součástí nabídky organizace, protože 60 % dotázaných uvedlo, že pro ně byly jistou motivací, když se o práci ucházeli. Naopak 40 % respondentů nepovažovalo benefity při ucházení o práci za podstatné.

Graf č. 4.16: Zaměstnanecké výhody jako motivace při ucházení se o práci

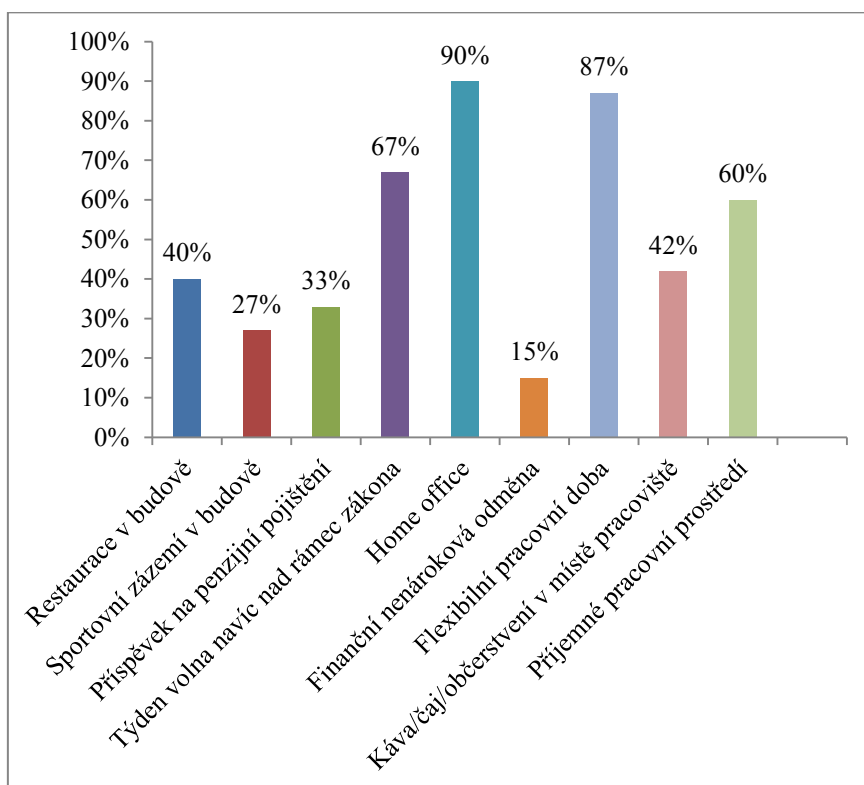


Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování.

- **Otázka č. 17: Jakých benefitů si nejvíce ceníte?**

Otázka č. 17 měla sloužit ke zjištění, jakých zaměstnaneckých výhod si zaměstnanci nejvíce cení. Respondenti měli možnost uvést, podle jejich uvážení, jednu nebo více odpovědí anebo také žádnou. Graf č. 4.17 zobrazuje, že nejvíce si zaměstnanci cení možnost Home office (90 %/47 odpovědí), flexibilní pracovní doby (87 %/45 odpovědí), týdnů volna navíc nad rámec zákona (67 %/35 odpovědí) a příjemného pracovního prostředí (60 %/31 odpovědí). Dále jsou pro ně hodnotné dostupná káva a čaj v místě pracoviště (42 %/22 odpovědí) a restaurace v zázemí budovy (40 %/21 odpovědí). Příspěvek na penzijní pojištění zvolili respondenti v rámci 17 odpovědí, sportovní zázemí v budově 14 odpovědí a finanční nenárokovou odměnu 8 odpovědí. Z parametrů odpovědí vychází, že by společnost rozhodně neměla rušit možnost Home office ani pružnou pracovní dobu, protože se těší největší oblibě. Naopak nenároková finanční odměna není pro zaměstnance tak atraktivní, proto by vzhledem k předchozím odpovědím bylo vhodné, aby organizace své zaměstnance o této možnosti více informovala.

Graf č. 4.17: Nejhodnotnější benefity pro zaměstnance



Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování.

• **Otázka č. 18: Jaké další zaměstnanecké výhody byste přivítali?**

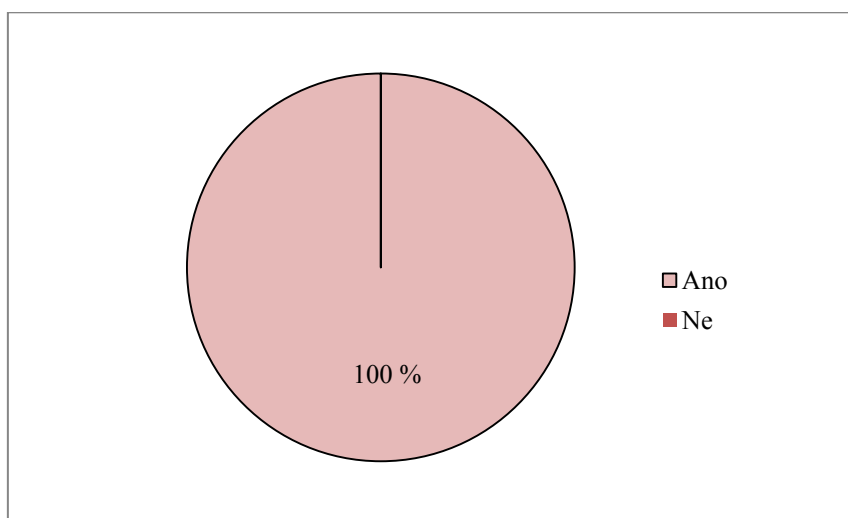
V rámci otevření otázky na další možné benefity pro zaměstnance respondenti uvedli, že by přivítali následující:

- možnost půjčky, či hypotéky od společnosti,
- lepší možnost vzdělávání vzhledem k aktuální pozici a rozšíření i o školení pro jiné pozice,
- příspěvek na dojíždění do práce,
- příspěvek na Home office,
- teambuilnigovou akci minimálně 1x ročně
- příspěvek na Multisport kartu,
- horkou čokoládu v automatech a kávu zdarma napříč celou budovou namísto současného symbolického poplatku,
- výkup starých PC a laptopů,
- možnost umytí auta nebo nákupů,
- uzavřené kanceláře.

- **Otázka č. 19: Poskytuje Vám organizace možnost dalšího vzdělávání a rozvoje?**

Graf č. 4.19 zobrazuje, že organizace s jistotou nabízí možnost vzdělávání a rozvoje pro zaměstnance. Všichni respondenti uvedli možnost „Ano“. Vzhledem k jedné odpovědi pro předchozí otázku je možné, že někteří zaměstnanci vnímají možnost vzdělávání kladně, ale není zrovna dostupná pro jejich pozici tak, jak by si přáli.

Graf č. 4.19: Možnost vzdělávání a rozvoje



Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování.

- **Otázka č. 20: Zde je prostor pro Vaše případné připomínky**

V rámci otevřené otázky pro prostor vyjádření se k systému odměňování a motivace společnosti respondenti uvedli následující:

- současný systém odměn je víceméně přehledný, ale nespravedlivý, protože některé podmínky nejsou zaměstnanci schopni sami ovlivnit,
- nespokojenost s dalším vzděláváním, respondent uvedl, že v některých případech je možnost školení prakticky mizivá,
- pracovnímu prostředí by se měla věnovat větší pozornost – budova, ve které společnost sídlí je strohá ve sklo-betonové konstrukci, v šedém stylu, sdílené pracovní místo je pro některé nepříjemné a někteří kolegové se navzájem ani po roce práce neznají.

5 Návrhy a doporučení

Tato část diplomové práce bude obsahovat návrhy a doporučení, které byly vyhodnoceny jako relevantní vůči výsledkům dotazníkového šetření a informacím získaným v rámci odborných konzultací.

Především je potřeba uvést, že společnost XY, s.r.o. má velice dobře nastavený jejich motivační a benefiční program. Nabízí pro své zaměstnance širokou škálu výhod, kterých si zaměstnanci cení a využívají je. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že i pro podstatnou část zaměstnanců bylo při jejich ucházení se o práci podstatné, jaké benefity společnost nabízí. Co se týká samotného finančního odměňování, společnost nabízí několik finančních pobídek, které jsou na sobě nezávislé a v případě, že je zaměstnanec opravdu schopný a snaží se, může dosáhnout na zajímavou finanční odměnu za jeho práci. Také možnost získání různých certifikátů a rozšíření si znalostí pomocí školení je dobrou vizitkou společnosti.

Návrh č. 1 – Zlepšení povědomí o systému hodnocení

První návrh se týká toho, jak zaměstnanci vybrané společnosti vnímají strategii jejich ohodnocení. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že ne všichni respondenti jsou s informovaností spokojeni a mnohdy neví, čeho se vlastně jejich mzda týká. Pro společnost by informovanější pracovníci mohli znamenat lepší výkonnost, protože by věděli na co se zaměřit, co je v případě pracovního nasazení prioritou a jak celý systém funguje. Tato informovanost by se mohla zlepšit například tím, že by se zavedl pravidelný systém konzultace zaměstnance s jeho nadřízeným ohledně hodnocení, například každé 3 měsíce, a zaměstnanec by měl během této doby možnost zeptat se na to, co je mu nejasné, jeho nadřízený by ho případně informoval o změnách v systému společnosti nebo o tom jaké má jedinec možnosti.

Návrh č. 2 – Rozšíření nabídky benefitů

Druhý návrh plyne z výsledků dotazníkového šetření, kdy byla uvedena žádost o to mít k dispozici tzv. Multisport kartu. Jedná se o formu benefitu, kdy zaměstnavatel přispívá měsíční částkou na tuto kartu a zaměstnanec pak určitou částku měsíčně doplácí, respektive je mu strhávána z jeho mzdy. Multisport karta umožňuje vstup do jednoho sportovního zařízení denně zdarma u jejich smluvních partnerů a je možné ji využít po celé České republice i na Slovensku. Vybraná společnost sice nabízí pro své zaměstnance

fitness centrum ve své budově, ale Multisport karta nabízí různé možnosti využití pro všechny druhy sportovních aktivit. Výše finanční zátěže pro zaměstnavatele závisí na více faktorech, zejména pak kolik zaměstnanců se tuto kartu rozhodne využívat, nicméně plná cena se pohybuje zhruba okolo 1000 Kč/měsíc. Pokud by si společnost zvolila, že svým zaměstnancům bude přispívat částkou 400 Kč na měsíc pro jednoho zaměstnance a zaměstnanec by si doplácel 600 Kč, které by mu byly strženy z jeho mzdy, pak přibližné náklady pro 800 osob, které znamenají zhruba třetinu zaměstnanců společnosti v České republice, by náklady byly 320 000 Kč měsíčně.

Návrh č. 3 – Finanční podpora zaměstnanců

Třetí návrh vychází opět z výsledků dotazníkového šetření. Vybraná společnost by mohla nabízet pro své zaměstnance bezúrokové nebo s nízkoúrokové půjčky na pořízení nového bydlení, na rekonstrukci stávajícího nebo pořízení automobilu. Např. pro nové bydlení 300 000 Kč, pro rekonstrukci 150 000 Kč, na automobil 80 000 Kč. Vzhledem k tomu, že pro společnost pracují zejména mladí lidé, by se tato možnost jistě setkala s uvítáním. Zároveň v případě, že se zaměstnanec zaváže vůči firmě půjčkou, tak pro ni po dobu splácení musí pracovat a společnost by si tak zajistila, že z firmy neodejdou. Finanční náročnost tohoto návrhu se odvíjí podle toho, pro kolik zaměstnanců by byla společnost ochotná půjčky nabídnout. Pokud by se stanovila např. 250 zaměstnanců ročně, využilo by ji 200 zaměstnanců rovným poměrem půjčky na bydlení, rekonstrukci i na nové vozidlo, jednorázové náklady vynaložení prostředků by byly necelých 35 mil. Kč. Taková výše nákladů by ale do budoucna byla rozložena mezi větší časové období, protože se nepředpokládá, že všichni zaměstnanci si o půjčku zažádají najednou.

6 Závěr

Tato diplomová práce byla zaměřena na zhodnocení stávajícího systému odměňování a motivace zaměstnanců ve vybrané společnosti. Cílem práce bylo zhodnotit systém, jaký využívá vybraná organizace a případně navrhnout jistá zlepšení, která by byla pro její zaměstnance prospěšná a mohla by vést k vyššímu výkonu a oddanosti.

První část byla zaměřena na teoretický popis vybraného tématu a informace vycházely z odborné literatury. Obsahovala témata jako řízení lidských zdrojů, které jsou základem pro práci se zaměstnanci, dále systém odměňování, benefitů a následně i motivace zaměstnanců v návaznosti na předchozí témata.

Druhá část obsahovala charakteristiku vybrané společnosti, která sloužila jako podklad pro praktické zpracování diplomové práce.

V třetí části byl popsán stávající systém odměňování a motivace zaměstnanců ve vybrané společnosti, kdy všechny informace byly získané během odborných konzultací s jedním z vedoucích zaměstnanců společnosti. Zároveň zde bylo zpracováno dotazníkové šetření, spolu s popisem výsledků a zobrazením pomocí grafů.

Čtvrtá a zároveň poslední část se týkala zhodnocení stávajícího systému odměňování a motivace, který vybraná společnost využívá a případných návrhů a zlepšení, které by mohly být prospěšné do budoucna. Z hlediska výsledků bylo zhodnoceno, že společnost má dobře zpracovanou problematiku, která se týká nabídky benefitů pro její zaměstnance a bylo navrženo především zlepšení povědomí o celkovém systému odměňování a hodnocení.

Seznam použité literatury

a. Odborné publikace

ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

BEDRNOVÁ, Eva; NOVÝ, Ivan. Psychologie a sociologie řízení. 3. rozš. a dopl. vydání. Praha: Management Press, s.r.o., 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Řízení lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

FOOT, Margaret; HOOK, Caroline. Personalistika. Brno: CP Books, a.s., 2005. ISBN 80-7226-515-6.

HORVÁTHOVÁ, Petra; ČOPÍKOVÁ, Andrea. Odměňování zaměstnanců v organizacích. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3789-5.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 5. rozš. a dopl. vydání. Praha: Management Press, s.r.o., 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

MACHÁČEK, Ivan. Zaměstnanecké benefity a daně. 4. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2017. ISBN 978-80-7552-514-7.

MATHIS, Robert L. and John H. JACKSON. Human Resource Management. Mason: South-Western, 2008. ISBN 13: 978-0-324-54275-2.

PAPŘOKOVÁ, Anna. Techniky sociologického výzkumu. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2013. ISBN 978-80-248-2931-9.

SURYNEK, Alois.; KOMÁRKOVÁ, Růžena.; KAŠPAROVÁ, Eva. Základy sociologického výzkumu. Praha: Management Press, s.r.o., 2001. ISBN 80-7261-038-4.

URBAN, Jan. Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2013. ISBN 978-80-7357-925-8.

b. Internetové zdroje

WEBOVÉ STRÁNKY SPOLEČNOSTI XY, S.R.O. [online]. [cit. 2018-02-10].

c. Ostatní zdroje

MULTISPORT BENEFIT – PEČUJEME O VAŠE ZAMĚSTNANCE. [online].
MultiSport Benefit, s.r.o. [cit. 2018-02-10]. Dostupné z: <https://multisport.cz/>

Seznam zkratek

ŘLZ – Řízení lidských zdrojů


s.r.o. – Společnost s ručením omezeným

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 27. 4. 2018


Bc. Pavla Brzežková

Seznam příloh

Příloha č. 1 Dotazník pro zaměstnance společnosti XY, s.r.o.

Přílohy

Příloha č. 1 - Dotazník pro zaměstnance společnosti XY, s.r.o.

Vážení respondenti,

jsem studentkou 2. ročníku navazujícího magisterského studia Ekonomické fakulty VŠB-TU Ostrava, oboru Management. Výsledky následujícího dotazníku slouží ke zpracování mé Diplomové práce na téma „Zhodnocení systému odměňování a motivace zaměstnanců ve vybrané společnosti“. Vyplnění Vám zabere maximálně 10 minut, dotazník je zcela anonymní a jeho výsledky budou použity pouze k vypracování výše zmíněné Diplomové práce.

Předem děkuji za Vaši spolupráci a čas věnovaný tomuto dotazníku.

Bc. Pavla Brzežková

1. Pohlaví

- ☐ Muž
- ☐ Žena

2. Věk

- ☐ Méně než 20 let
- ☐ 21-30 let
- ☐ 31-40 let
- ☐ 40-50 let
- ☐ Více než 50 let

3. Nejvyšší dosažené vzdělání

- ☐ Střední s maturitou
- ☐ Vysokoškolské bakalářské
- ☐ Vysokoškolské inženýrské/magisterské
- ☐ Doktorské

4. Jak dlouho pracujete v organizaci?

- ☐ Méně než 2 roky
- ☐ 2-4 roky
- ☐ 5-7 let
- ☐ Déle než 7 let

5. Jak jste spokojený/á se systémem odměňování v organizaci?

- ☐ Spokojen
- ☐ Spíše spokojen
- ☐ Spíše nespokojen
- ☐ Nespokojen

6. Jak jste spokojený/á s výší mzdy za vykonanou práci?

- ☐ Spokojen
- ☐ Spíše spokojen
- ☐ Spíše nespokojen
- ☐ Nespokojen

7. Jak hodnotíte spravedlivost mzdy v porovnání s ostatními organizacemi?

- ☐ Spokojen
- ☐ Spíše spokojen
- ☐ Spíše nespokojen
- ☐ Nespokojen

8. Je pro Vás současný systém odměňování jasný a srozumitelný?

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

9. Myslíte si, že odráží Vaše mzda Váš pracovní výkon?

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano

- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

10. Motivuje Vás současný systém odměňování k vyššímu výkonu?

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

11. Měl by být zaměstnanec odměňován s ohledem na přínos firmě?

- ☐ Ano
- ☐ Ne
- ☐ Nedokážu posoudit

12. Ohodnoťte výrok „Vysoce schopní pracovníci by měli být ohodnoceni lépe než méně schopní.“

- ☐ Ano
- ☐ Ne
- ☐ Nedokážu posoudit

13. Vyjádřete míru spokojenosti se současným systémem odměňování organizace.

(číslo 1 znamená nejnižší spokojenost, číslo 5 nejvyšší)

- ☐ Výše základní mzdy
- ☐ Výše finančních odměn
- ☐ Spravedlnost v ohodnocení
- ☐ Nabídka zaměstnaneckých výhod

14. Je podle Vás důležitá zpětná vazba od nadřízeného?

- ☐ Ano
- ☐ Ne

15. Dostáváte od svého nadřízeného dobrou zpětnou vazbu?

☐ Ano

☐ Ne

16. Byly pro Vás zaměstnanecké výhody určitou motivací proč se o práci v organizaci ucházet?

☐ Ano

☐ Ne

17. Jakých benefitů si nejvíce ceníte?

☐ Restaurace v budově

☐ Sportovní zázemí v budově

☐ Příspěvek na penzijní připojištění

☐ Týden volna navíc nad rámec zákona

☐ Home office

☐ Finanční nenároková odměna

☐ Flexibilní pracovní doba

☐ Káva/čaj/občerstvení v místě pracoviště

☐ Příjemné pracovní prostředí

18. Jaké další zaměstnanecké výhody byste přivítali?

☐ *Volná odpověď*

19. Poskytuje Vám organizace možnost dalšího vzdělávání a rozvoje?

☐ Ano

☐ Ne

20. Zde je prostor pro Vaše případné připomínky.

☐ *Volná odpověď*